

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ALINE GONÇALVES DE FARIAS DA CUNHA

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA  
GERALDO ANTUNES GONÇALVES EPP  
KAPIVA

FLORIANÓPOLIS  
2007

ALINE GONÇALVES DE FARIAS DA CUNHA

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA  
GERALDO ANTUNES GONÇALVES EPP  
KAPIVA

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina área de concentração em Marketing.

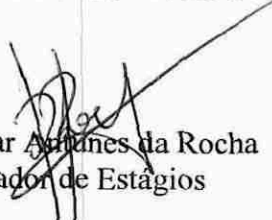
Professor Orientador: Eduardo Aquino Hübler, MSc.

FLORIANÓPOLIS  
2007

ALINE GONÇALVES DE FARIAS DA CUNHA

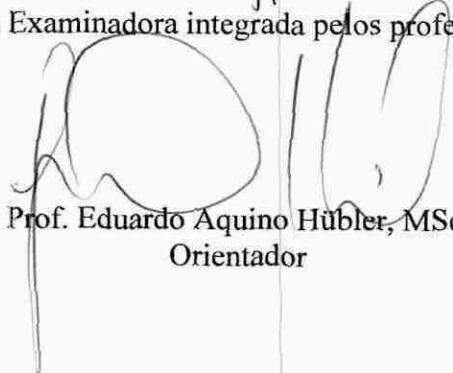
PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA  
GERALDO ANTUNES GONÇALVES EPP  
KAPIVA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 20 de novembro de 2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Eduardo Aquino Hübler, MSc.  
Orientador

Prof<sup>a</sup>. Ana Donner  
Membro

Prof. Rolf H. Erdmann  
Membro

### **Dedicatória**

*Dedico este trabalho para minha família que sempre me incentivou e ofereceu as condições necessárias para que eu pudesse concluí-lo.*



### **Agradecimentos**

Agradeço aos professores e amigos que colaboraram com dicas, críticas sugestões e incentivos.

Ao professor Eduardo Aquino Hübler, que forneceu subsídios necessários para a condução deste.

Em especial, a Geraldo Antunes Gonçalves e funcionários da Kapiva, que sempre estiveram prestativos na coleta de dados relativos à empresa.

## RESUMO

CUNHA, Aline Gonçalves de Farias da. **Plano Estratégico de Marketing para Geraldo Antunes Gonçalves EPP - Kapiva**. 2007.(102).Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O estudo compreende um Trabalho de Conclusão de Estágio para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, e tem como objetivo principal a elaboração de um plano estratégico de marketing para a empresa Geraldo Antunes Gonçalves EPP – Kapiva, com o intuito de aumentar em 50% as vendas no segmento de confecções *surf wear* ao longo do ano de 2008, com base nos dados de 2006 e 2007. A Kapiva tem como sede a cidade de Capivari de Baixo, no estado de Santa Catarina. Fundada em 1994, a empresa comercializa calçados, artigos esportivos e confecções *surf wear*. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, caracterizando-se em um primeiro momento como exploratório, e posteriormente como uma pesquisa conclusiva descritiva. Na análise do ambiente externo, analisa-se as tendências que podem influenciar a organização. Constata-se que a empresa está localizada em uma cidade com população predominantemente jovem e economicamente ativa. Tem-se um aumento da concorrência. Uma pesquisa de marketing foi aplicada com o intuito de analisar os hábitos de consumo dos transeuntes do Centro urbano da cidade de Capivari de Baixo, enfatizando a linha de vestuário *surf wear*. Com a pesquisa pode-se traçar um perfil do cliente, que constitui-se na predominância de mulheres, que comprem confecções na linha *surf wear*, porém o motivo maior para a compra é para consumo diário de seus filhos, esposos ou namorados. Em relação à análise do ambiente interno, foram analisadas a estrutura da empresa, instalações, finanças e vendas. Constata-se que a empresa possui uma estrutura centralizadora, porém a comunicação é aberta e informal entre gerência e funcionários. Possui boa localização. A situação financeira é saudável, analisadas as Demonstrações de Resultado do Exercício (DRE) dos anos de 2005 e 2006. Após a análise dos ambientes, com base no objetivo de marketing, foram propostas estratégias e ações de marketing. Projetando-se a DRE para o ano de 2008, com ano base 2006, constata-se a viabilidade do plano.

Palavras-chave: estratégia, marketing, comércio, confecções.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A visão sistêmica dos 4As.....	20
Figura 2: A matriz SWOT .....	34
Figura 3: Relação bidirecional entre estratégia e implementação .....	38
Figura 4: Organograma Kapiva .....	79
Figura 5: Layout da Kapiva .....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: 4As segundo Richers (2000).....	19
Quadro 2: As decisões referentes aos 4Ps .....	21
Quadro 3: Análise dos Concorrentes. ....	76
Quadro 4: Quadro funcional da Kapiva.....	80
Quadro 5: Análise SWOT.....	88
Quadro 6: Ações referentes a estratégia 1. ....	90
Quadro 7: Ações referentes a estratégia 2. ....	91
Quadro 8: Ações referentes a estratégia 3. ....	92
Quadro 9: Ações referentes a estratégia 4. ....	92
Quadro 10: Formulário para controle do plano de ações.....	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sexo .....	44
Tabela 2: Idade .....	45
Tabela 3: Estado Civil .....	46
Tabela 4: Grau de escolaridade.....	47
Tabela 5: Profissão .....	48
Tabela 6: Renda familiar .....	49
Tabela 7: Cidade de residência .....	50
Tabela 8: Cidade onde costuma fazer compras .....	51
Tabela 9: Compra roupas na linha <i>Surf Wear</i> .....	52
Tabela 10: Quanto da renda mensal é gasta na linha de vestuário <i>Surf Wear</i> .....	53
Tabela 11: Motivo que leva a comprar a linha de vestuário <i>Surf Wear</i> .....	54
Tabela 12: Como conheceu a Kapiva .....	55
Tabela 13: Compra roupas na Kapiva.....	56
Tabela 14: Com qual frequência compra na Kapiva .....	57
Tabela 15: O que atrai a comprar na Kapiva .....	58
Tabela 16: Nível de satisfação quanto ao atendimento da loja.....	59
Tabela 17: Cidade de residência X Cidade onde faz suas compras de roupas .....	60
Tabela 18: Sexo X Compra de roupas no estilo <i>Surf Wear</i> .....	61
Tabela 19: Sexo X Motivo para compras de roupas esporte / <i>Surf Wear</i> .....	62
Tabela 20: Demonstração do Resultado do Exercício Acumulado dos anos 2005 e 2006.....	84
Tabela 21: Venda total de produtos .....	85
Tabela 22: Venda de roupas .....	85
Tabela 23: Percentual de vendas de roupas em relação a venda geral de produtos.....	87
Tabela 24: Demonstração do Resultado do Exercício projetada para o ano de 2008.....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo .....	44
Gráfico 2: Idade .....	45
Gráfico 3: Estado Civil .....	46
Gráfico 4: Grau de escolaridade .....	47
Gráfico 5: Profissão .....	48
Gráfico 6: Renda familiar .....	49
Gráfico 7: Cidade de residência.....	50
Gráfico 8: Cidade onde costuma comprar roupas.....	51
Gráfico 9: Compra roupas na linha <i>surf wear</i> .....	52
Gráfico 10: Renda mensal destinada a compra de roupas <i>Surf Wear</i> .....	53
Gráfico 11: Motivo que leva a compra de roupas <i>Surf Wear</i> .....	54
Gráfico 12: Como conheceu a Kapiva.....	55
Gráfico 13: Compra roupas na Kapiva .....	56
Gráfico 14: Com qual frequência compra na Kapiva .....	57
Gráfico 15: O que atrai a comprar na Kapiva.....	58
Gráfico 16: Nível de satisfação com o atendimento da Kapiva.....	59
Gráfico 17: Cidade de residência X Cidade onde realiza suas compras de roupas .....	61
Gráfico 18: Sexo X Compra roupas no estilo <i>Surf Wear</i> .....	62
Gráfico 19: Sexo X Motivo para compras de roupas no estilo <i>Surf Wear</i> .....	63
Gráfico 20: Índice INPC em relação aos anos de 2004, 2005 e 2006 .....	66
Gráfico 21: Total de Admissões no Brasil.....	67
Gráfico 22: População de Capivari de Baixo por faixa etária .....	69
Gráfico 23: Renda da população de Capivari de Baixo.....	70
Gráfico 24: Tempo de Empresa dos funcionários da Kapiva .....	80
Gráfico 25: Grau de Escolaridade dos funcionários da Kapiva.....	81
Gráfico 26: Percentual de vendas de roupas relacionados nos anos de 2006 e 2007 .....	86
Gráfico 27: Alteração de valores entre vendas gerais x roupas - 2006 e 2007.....	86
Gráfico 28: Vendas referente aos meses de agosto/setembro/outubro - 2006 e 2007.....	87

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Objetivo .....	13
1.2	Justificativa .....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	Estratégia .....	15
2.2	Conceito de marketing .....	18
2.3	Plano estratégico de marketing.....	23
2.3.1	Sumário executivo .....	25
2.3.2	Análise da situação .....	26
2.3.3	Análise do ambiente externo .....	26
2.3.3.1	Ambiente econômico .....	27
2.3.3.2	Ambiente demográfico .....	28
2.3.3.3	Ambiente tecnológico.....	29
2.3.3.4	Ambiente político-legal .....	29
2.3.3.5	Ambiente sócio-cultural.....	30
2.3.3.6	Clientes .....	30
2.3.3.7	Concorrentes .....	31
2.3.3.8	Fornecedores.....	31
2.3.4	Análise do ambiente interno .....	32
2.3.5	Análise SWOT.....	33
2.3.6	Metas e objetivos de marketing .....	35
2.3.7	Estratégias de marketing.....	36
2.3.8	Implementação de marketing.....	37
2.3.9	Avaliação e controle .....	39
3	METODOLOGIA DO TRABALHO .....	41
3.1	Tipo de estudo.....	41
3.2	Pesquisa de marketing .....	42
3.2.1	Tamanho da amostra.....	43
3.2.2	Tabulação e análise dos dados da pesquisa de marketing .....	44
3.2.3	Limitação da pesquisa de marketing.....	63
4	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	64

4.1	A empresa .....	64
4.2	Análise da situação .....	65
4.2.1	Análise do ambiente externo .....	65
4.2.1.1	Ambiente econômico .....	65
4.2.1.2	Ambiente sócio-cultural e demográfico .....	68
4.2.1.3	Ambiente tecnológico .....	71
4.2.1.4	Ambiente político-legal .....	72
4.2.1.5	Clientes .....	73
4.2.1.6	Concorrentes .....	74
4.2.1.7	Fornecedores .....	77
4.2.2	Análise do ambiente interno .....	78
4.2.2.1	Estrutura da empresa .....	78
4.2.2.2	Instalações da empresa .....	82
4.2.2.3	Finanças .....	83
4.2.2.4	Vendas .....	84
4.2.3	Análise SWOT .....	88
4.2.4	Objetivos de marketing .....	89
4.2.5	Estratégias de marketing .....	89
4.2.6	Implementação de marketing .....	90
4.2.7	Avaliação e controle do plano de marketing .....	93
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	96
	REFERÊNCIAS .....	99



## 1 INTRODUÇÃO

As diversas mudanças que vêm ocorrendo frente à globalização, os avanços tecnológicos e por consequência, a alta competitividade causam impacto sobre as organizações, atuantes nos diversos segmentos de mercado.

Os consumidores estão mais exigentes e conscientes de seus direitos e deveres. Estes, além de buscarem melhores serviços e produtos, têm a seu dispor uma variedade ilimitada de negócios, acessível, não somente pelo aumento absoluto de estabelecimentos comerciais e industriais, como também pelo alcance proporcionado pela rede mundial de computadores. Para satisfazer e superar as expectativas dos clientes é imprescindível que as empresas atualizem-se constantemente e com muita rapidez. Essa necessidade não é exigida somente das grandes empresas, mas em qualquer valor de negócio.

Segundo Ferrel e Hartline (2005), mercado é um conjunto de compradores e vendedores. Pessoas com necessidades similares que podem ser satisfeitas por um determinado produto ou categoria de produtos. Neste contexto, quando alguém decide ofertar algum produto, se dispõe a prestar atenção ao mercado, o que é necessário para manter a empresa em sintonia às mudanças significativas que possam ocorrer no mesmo.

Para tanto, diante de um mercado turbulento, as organizações utilizam-se de ferramentas estratégicas que possam ajudar a observar e entender as novas tendências, além de planejar os objetivos e metas, e como alcançá-los. Uma destas ferramentas é o plano de marketing. Segundo Cobra (1992, p. 88), “o plano de marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa. Mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados”.

Conforme Nickels e Wood (1999, p. 32) um plano de marketing “é um documento detalhado que descreve o mercado-alvo, as metas, objetivos e estratégias para alcançar o mercado, as táticas de marketing, orçamento e coordenação necessárias para atingir tais metas e retorno esperado para a organização”.

O objeto de estudo deste trabalho é a empresa Geraldo Antunes Gonçalves EPP com nome fantasia Kapiva Calçados Artigos Esportivos e *Skate Surf Wear*, para a qual foi realizado o plano estratégico de marketing. A empresa está localizada no município de Capivari de Baixo, no estado de Santa Catarina, mais precisamente na rua General Osvaldo Pinto da Veiga, nº 692 – Centro. Iniciou suas atividades em 1994, atuando no comércio de calçados e esportes. No ano de 1998 passou a atuar também no ramo de confecções, voltada

para a linha *Surf Wear*. Neste segmento de mercado, possui atualmente uma parcela significativa de vendas, porém a concorrência é bastante forte.

Assim, apresenta-se o problema de pesquisa deste projeto: **Quais estratégias mercadológicas devem ser adotadas para a empresa Geraldo Antunes Gonçalves EPP, com o intuito de aumentar em 50% as vendas no segmento de confecções *Surf Wear*, ao longo do ano de 2008?**

### 1.1 Objetivo

O objetivo geral deste estudo é elaborar um plano estratégico de marketing para a empresa Geraldo Antunes Gonçalves EPP com o intuito de aumentar em 50% as vendas no segmento de confecções *Surf Wear* ao longo do ano de 2008, com base nos dados de 2006 e 2007.

Para que seja atingido o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as ameaças e oportunidades, através da análise do ambiente externo;
- b) identificar os pontos fortes e fracos da organização, através da análise do ambiente interno;
- c) definir objetivos e metas estratégicas de marketing;
- d) elaborar ações estratégicas de marketing;
- e) estabelecer resultados e ações de controle para execução dos planos de ação.

### 1.2 Justificativa

Um plano de marketing, com abordagem estratégica, é uma ferramenta indicada para empresas que desejam melhorar sua efetividade mercadológica. Tem uma utilidade bastante perceptível diante da busca potencial de resultados em função dos esforços de marketing (SANTOS, 2005). Neste contexto, foi desenvolvido este trabalho, com o intuito de

analisar, propor e implementar estratégias mercadológicas que possam fazer a empresa, objeto deste estudo, aumentar sua participação no mercado de confecções *Surf Wear*.

Para tanto, segundo Mattar (2005), determinados critérios devem ser atendidos para que a pesquisa se justifique e o pesquisado não fique frustrado ao final do processo. Segundo Castro (1977), esses critérios são: importância, originalidade e viabilidade do tópico escolhido.

Seguindo a perspectiva de Castro (1977), um tema é importante por estar de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Originalidade refere-se àquele cujos resultados têm o potencial de nos surpreender. A viabilidade é considerada quando os prazos, os recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, estão contempladas para a realização da pesquisa.

Assim, a importância deste estudo para a empresa, revela-se diante da possibilidade de aumento efetivo no mercado, com o desenvolvimento e implantação de estratégias de marketing, além de identificar oportunidades de lucro.

Para a acadêmica, o estudo mostra sua importância, pois oferece a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso de graduação, analisando a empresa e praticando um comportamento de gestão. Além de proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional.

Quanto à originalidade, o presente estudo torna-se original no sentido em que aplica os conceitos e metodologias de um plano estratégico de marketing configurando ineditismo na organização.

Considerando-se o critério de viabilidade, observa-se que este estudo é executável, quando analisados os prazos estabelecidos, a disponibilidade de dados e informações, e competência frente aos conhecimentos necessários para sua realização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta um levantamento bibliográfico que servirá como base para a análise da organização em estudo. Para a melhor compreensão da importância de um plano estratégico de marketing, estudo proposto, será apresentado nesta etapa os seguintes temas: estratégia, conceito de marketing, plano estratégico de marketing, e as etapas que compõem o plano.

### 2.1 Estratégia

O conhecimento da definição de estratégia torna-se importante para o entendimento do contexto deste trabalho, uma vez que trata de um processo de plano estratégico de marketing. Assim, procurou-se defini-la apresentando alguns enfoques diferentes que devem ser adaptados, considerando-se os objetivos organizacionais e do marketing nas organizações. A origem histórica da estratégia pode ser situada na arte militar, onde a estratégia teve forte ênfase e consolidou, o cenário ideal para identificar as dimensões para a estratégia de sucesso. (QUINN apud OLIVEIRA, 2001, p. 32).

Para Stoner; Freeman (1999) estratégia pode ser definida por duas perspectivas. A primeira como programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões. É definir como os recursos disponíveis pela empresa serão alocados para atingir suas metas. Neste contexto, os administradores representam um papel ativo, consciente e racional na formulação das estratégias. Na segunda forma de definição, estratégia é o padrão das respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos, ou seja, toda organização possui uma estratégia, mesmo que não a tenha descrito completamente. Nesta visão, os administradores são reativos, elaboram explicitamente as estratégias somente quando ocorre a necessidade.

Segundo Porter (1986) ter uma estratégia significa criar uma posição única e diferenciada para a empresa. O grande desafio das empresas seria atingir seus objetivos, sua missão, porém de uma forma exclusiva e particular de desenvolver suas atividades, tornando-se uma empresa de potencial competitivo.

Kluyver e Pearce (2007, p. 4-5), ressaltam a diferença entre a estratégia e a tática.

Segundo os autores, “a aplicação de ferramentas gerenciais está voltada para fazer as coisas *de uma forma melhor* que os concorrentes e tem, portanto, uma natureza *tática*. A *estratégia*, por outro lado, concentra-se em fazer as coisas *de uma maneira diferente*”.

Para Oliveira (2001, p. 24), “o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa a seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida”.

Kluyver e Pearce (2007, p. 2), definem como:

Estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para os acionistas e outros stakeholders ao proporcionar valor para o cliente.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a estratégia assume múltiplas definições, e pode ser analisada com enfoque em cinco, denominados o cinco P's da estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

- a. Estratégia como plano: a estratégia produz uma direção para lidar com determinada situação. Pode ser definida como estratégia pretendida. Por esta definição, a estratégia assume duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais são aplicadas, e são desenvolvidas conscientes e deliberadamente;
- b. Estratégia como pretexto: a estratégia é vista como uma habilidade específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor.
- c. Estratégia como padrão: pode ser definida como a estratégia realizada, ou seja, avalia as estratégias deliberada, que são aquelas que foram pretendidas exatamente como foram realizadas; como também avalia as estratégias emergentes, que compõem as estratégias que foram pretendidas, mas não-realizadas e as estratégias que surgiram durante o processo, sem pretensão, inconscientemente.
- d. Estratégia como posição: é, especificamente, uma maneira de colocar a organização no ambiente, posicionar os produtos ou serviços diante do mercado consumidor. A estratégia se torna a força de mediação entre a organização e o ambiente, ou seja, no contexto interno e externo.

- e. Estratégia como perspectiva: é uma visão que tenta compreender e interpretar o coletivo, intenções e ações em comum dos membros da organização, em função de constituir uma estratégia global para a empresa.

Ainda segundo o autor, estas definições competem (no sentido de que podem alternar entre si), mas, se complementam. Nem todos os planos se tornam padrões, assim como nem todos os padrões desenvolvidos são planejados. O mesmo ocorre com as posições e as perspectivas. Mudar de posição dentro da perspectiva pode ser fácil, porém, mudar a perspectiva mesmo procurando manter a posição não o é.

De acordo com Oliveira (2001, p. 32), “o cinco P’s da estratégia devem atuar de forma interligada, buscando sinergia em todos os seus aspectos”.

Kluyver e Pearce (2007) consideram que o processo de criação de uma estratégia pode ser organizado com base em três perguntas-chave: *Onde estamos? Para onde vamos? e Como chegaremos lá?*. A parte do processo referente à pergunta *Onde estamos?* avalia o estado atual do negócio ou da empresa como um todo: missão, visão a longo prazo, principais stakeholders, e também toda a influência do ambiente externo, considerando, assim, as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas. As perguntas do tipo *Para onde vamos?* são projetadas para gerar e explorar alternativas estratégicas, baseadas nas respostas obtidas à primeira pergunta. O componente *Como chegaremos lá?* do processo está focado em como atingir os objetivos desejados.

Ainda conforme Kluyver e Pearce (2007), a formulação da estratégia ocorre em três níveis: corporativo, de unidade de negócios e funcional. A estratégia corporativa define os tipos de negócios em que a empresa deve competir e como o negócio deve ser gerenciado. A estratégia de unidade de negócios preocupa-se em decidir que produto ou serviço oferecer, como fabricá-lo e criá-lo, e como levá-lo ao mercado. As estratégias funcionais geralmente envolvem um domínio mais limitado, como o marketing, os recursos humanos ou a tecnologia. Dentro desta análise, o objeto de estudo deste trabalho, concentra-se na formulação de estratégias no nível funcional, plano estratégico de marketing.

Para o melhor entendimento da elaboração de estratégias funcionais limitadas ao marketing, faz-se importante o esclarecimento do conceito de marketing.



## 2.2 Conceito de marketing

Diante de uma economia cada vez mais globalizada e competitiva, e uma era de informações disseminadas muito rapidamente, é relevante a importância das organizações estarem preparadas para diferenciar seus produtos e enfrentar seus concorrentes.

Segundo Ferrel e Hartline (2005), toda organização precisa de um planejamento eficaz e uma sólida estratégia de marketing para atingir suas metas e objetivos, e tornarem-se capaz de satisfazer as necessidades e desejos de seus consumidores e stakeholders.

Segundo Richers (2000), o marketing no Brasil está sendo difundido com impressionante rapidez. Seja pelo motivo da transformação de um país predominantemente agrícola em uma nação industrializada, seja pelo surgimento de escolas de ensino superior que impulsionaram uma visão inovadora nos jovens formando conceitos mais modernos, ou ainda, pelos meios de comunicação que associam, às vezes de maneira errada, o marketing à publicidade. Seja qualquer um destes motivos, o que se percebe, é o resultado que o marketing passou a fazer parte do jargão administrativo, comercial, político e até filantrópico do país (RICHERS, 2000).

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p. 3),

Muitos fatores contribuem para que um negócio tenha sucesso: estratégias notáveis, empregados bem dedicados, bom sistema de informações, excelente implementação. Contudo, as companhias de todos os níveis que têm sucesso hoje apresentam uma coisa em comum – são fortemente centradas no cliente e comprometidas com o marketing.

Kotler (2000 p.30) expõe uma definição social, “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Para Dias (2003, p. 2), o conceito de marketing é “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”.

American Marketing Association apud Kotler e Keller (2006 p. 4), define o marketing como “uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do

relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.”

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 2), o sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing. Todas as funções da organização não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços capazes de fazer a empresa gerar lucro. Para que se alcance um resultado, alguém tem que colocar as coisas em andamento.

Para Richers (2000, p. 5) marketing é “a intenção de entender e atender o mercado”. E para o autor existem duas maneiras para atingir o objetivo deste conceito de marketing. A primeira seria a forma operacional, bastante utilizada nas organizações, onde cada indivíduo realiza uma função específica. E a segunda, seria uma nova maneira de ver o marketing, agora de forma sistêmica, onde os processos são conduzidos por equipes de trabalho, cada pessoa exercendo várias funções, sempre atendendo a um desejo específico do cliente. Essa abordagem sistêmica requer um conceito integrado de marketing, onde o autor sugere o sistema dos 4As, que “procura atender essa necessidade de entrosamento entre as áreas, ao conceber o marketing como um conjunto de tarefas ou funções que precisam ser coordenadas para que se possa realizar as tarefas operacionais de maneira seqüencial e a custos controláveis” (RICHERS, 2000 p. 152) .

Ainda de acordo com Richers (2000), os termos dos 4As são definidos conforme Quadro 1.

Análise	Visa compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera no futuro;
Adaptação	Visa ajustar a oferta da empresa – as suas linhas de produtos e/ou serviços – às forças externas detectadas pela Análise;
Ativação	É o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores nas quantidades e com a frequência desejadas;
Avaliação	Propõe-se a exercer controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização e a interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados, a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing.

**Quadro 1: 4As segundo Richers (2000)**

Fonte: Richers (2000)

A estrutura dos 4As, para Richers (2000), pode ser classificada em dois grupos. O primeiro em análise e avaliação como funções de apoio. E o segundo grupo, com os termos adaptação e ativação, que são funções de linha, exercidas a partir de metas preestabelecidas.



O principal objetivo do sistema dos 4As, é fortalecer a idéia de que o marketing não é uma função desconexa, mas seu desempenho depende de um fluxo contínuo e sistêmico, onde o entrosamento entre seus membros é fundamental.

A Figura 1 descreve o processo sistêmico. Segundo Richers (2000), o processo parte da análise, que busca informações no mercado e as transforma em ativação ou adaptação, formando o marketing mix, que se dirige ao mercado para cumprir as metas. A avaliação observa como tudo acontece, e com que resultados, fazendo *feedback*, sempre em busca de maior eficácia.

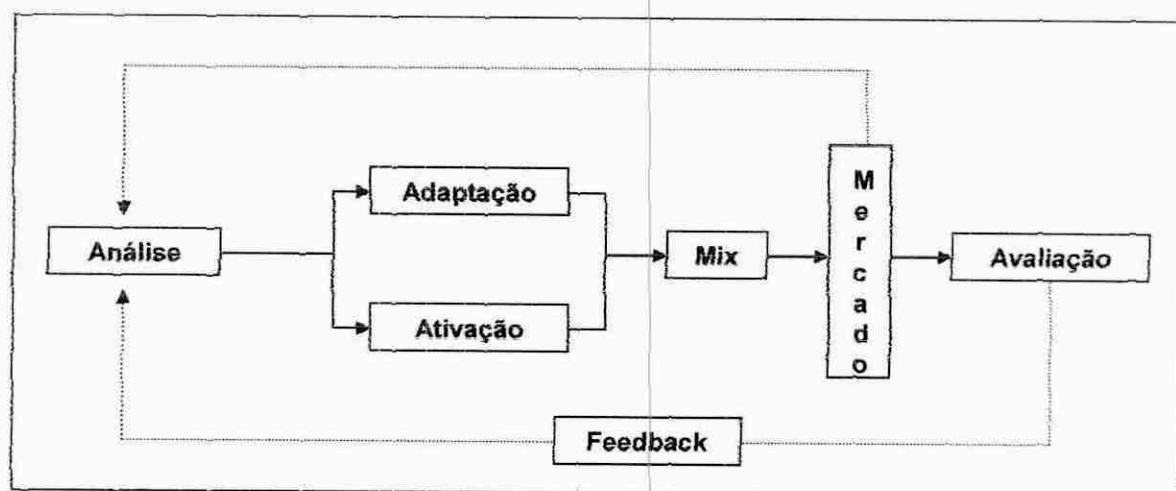


Figura 1: A visão sistêmica dos 4As  
Fonte: Richers (2000)

Richers (2000) ainda manifesta que a combinação dos elementos dos dois subgrupos dos 4As, formados pela adaptação e ativação, é denominada marketing mix, composto de marketing ou composto de apresentação.

Segundo Kotler (2000, p. 37), mix de marketing “é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seu objetivo de marketing no mercado-alvo”. Essas ferramentas são compostas por quatro variáveis denominadas os 4Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção.

No Quadro 2 estão relacionadas as decisões que devem ser tomadas com relação aos 4Ps, conforme Dias (2003, p. 9)

Decisões de produto	Englobam a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e serviços, a adequação destes às necessidades e desejos dos clientes, a formulação das estratégias de produto e suas linhas, a administração do ciclo de vida do produto, entre outras.
Decisões de preço	Envolvem a seleção da estratégia de preço que gere vantagem competitiva e diferenciação para cada produto ou linha de produto, bem como maximize o retorno para a empresa e para os parceiros do canal de distribuição.
Decisões de promoção	São aquelas relativas aos investimentos em estratégias e atividades de comunicação e promoção de vendas.
Decisões de distribuição (praça)	Englobam a escolha dos canais de vendas e distribuição para que o produto esteja no lugar certo, e o cliente possa realizar a compra e satisfazer a sua necessidade.

**Quadro 2: As decisões referentes aos 4Ps**

Fonte: Dias (2003)

Conforme Kotler e Keller (2006), para uma melhor compreensão sobre o marketing, faz-se ainda necessário, o entendimento de um conjunto principal de conceitos que estabelecem a base para a administração de marketing:

- a. Necessidades, desejos e demandas: o profissional de marketing deve tentar entender as necessidades, os desejos e as demandas do mercado-alvo. Necessidades são os requisitos humanos básicos. Os desejos são moldados pela sociedade, são necessidades direcionadas a objetos específicos para satisfazê-la. Demandas são desejos por produtos específicos apoiados pela capacidade de comprá-los. As empresas devem considerar não só quantas pessoas querem seu produto, mas também quantas estariam realmente dispostas a comprá-lo e teriam condições para isso;
- b. Mercados-alvo, posicionamento e segmentação: uma empresa dificilmente pode satisfazer todo o mercado. O profissional de marketing começa dividindo o mercado em segmentos. Após examinar diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais entre os compradores, eles identificam e

descrevem grupos distintos, que podem preferir ou exigirem vários mixes diferentes de produtos ou serviços. Então, decidem quais segmentos apresentam a maior oportunidade, quais são seus mercados-alvo. Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta de mercado. A oferta é posicionada, na cabeça dos compradores-alvo, como algo que fornece um ou mais benefícios centrais;

- c. Ofertas e marcas: as empresas atendem as necessidades emitindo uma proposta de valor, um conjunto de benefícios para satisfazer as necessidades dos clientes. A proposta de valor é uma oferta, que pode ser uma combinação de produtos, serviços, informações e experiências. Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida, ou seja, uma imagem de marca exclusiva, forte e favorável;
- d. Valor e satisfação: a oferta será bem-sucedida se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O valor reflete os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor. O valor pode ser visto como uma combinação de qualidade, serviço e preço. O valor aumenta com a qualidade e o serviço e reduz com o preço, embora outros fatores também possam ser considerados. Valor é um conceito fundamental do marketing. O marketing pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente. A satisfação reflete o julgamento de uma pessoa sobre a comparação do desempenho ou resultado em relação às suas expectativas. Se o desempenho fica abaixo das expectativas o cliente fica insatisfeito e desapontado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica super satisfeito, encantado;
- e. Canais de marketing: para atingir um mercado-alvo, a empresa usa três tipos de canal de marketing. Canais de comunicação que transmitem mensagens de compradores-alvo. Canais de distribuição para apresentar, vender ou entregar produtos físicos ou serviços ao comprador ou usuário. Canais de serviços para efetuar transações com compradores potenciais;
- f. Cadeia de suprimento: enquanto o canal de marketing liga a empresa aos compradores-alvo, a cadeia de suprimento é um canal mais longo, que se estende das matérias-primas aos componentes dos produtos finais. A cadeia de suprimento representa um sistema de entrega de valor;

- g. Concorrência: inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar;
- h. Ambiente de marketing: é constituído pelo ambiente de tarefa e o ambiente geral. O ambiente de tarefa, inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, distribuição e promoção da oferta. Os participantes principais são a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo. O ambiente geral é constituído por seis ambientes: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sócio-cultural. Todos os componentes do ambiente geral contêm forças que podem produzir impacto sobre os participantes do ambiente de tarefa;
- i. Planejamento de marketing: na prática, o marketing segue um processo lógico. O processo de planejamento de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, seleccionar mercados-alvo, projetar estratégias de marketing, desenvolver programas de marketing e gerenciar o esforço de marketing.

Assim, o conceito de marketing vem sendo atualizado conforme a evolução do mercado. O que antes se traduzia apenas pela satisfação das necessidades dos clientes, sem determinar qual tipo de cliente, hoje se sabe que o marketing visa o cliente que traz lucro para a empresa. É o que demonstra a definição mais atualizada de Kotler e Keller (2006, p. 4) quando definem que “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente”.

Ainda segundo os autores, e conforme já apresentado, o plano de marketing é uma das principais ferramentas, conceitos centrais, do marketing. E, como o presente trabalho utiliza-se desta ferramenta, a seguir será apresentado o conceito de plano estratégico de marketing.

### **2.3 Plano estratégico de marketing**

Segundo Kotler (1975) “planejar é decidir no presente o que fazer no futuro”. O planejamento possibilita compreender a realidade, avaliar as oportunidades, determinar e estruturar um futuro referencial. Possibilita que a empresa reavalie todas as etapas necessárias

para realizar o processo a que o planejamento se destina. É o processo pelo qual as empresas *reconciliam seus recursos com seus objetivos e oportunidades*.

Planejamento pode ser definido como um conjunto de ações que mantém o objetivo de alcançar posições futuras desejadas. Necessita de alocação de pessoas, recursos e procedimentos que controlem e avaliem o que foi estabelecido.

Conforme Richers (2000), a partir do planejamento de estratégias para a organização, cada área funcional tem a missão de desenvolver seu próprio plano para depois unir e consolidar com o planejamento estratégico geral da empresa. Neste caso, iremos abordar o plano estratégico de marketing.

Conforme Nickels e Wood (1999, p. 32) um plano de marketing “é um documento detalhado que descreve o mercado-alvo, as metas, objetivos e estratégias para alcançar o mercado, as táticas de marketing, orçamento e coordenação necessárias para atingir tais metas e retorno esperado para a organização”.

Segundo Kotler (2000, p. 86), o plano de marketing funciona em dois níveis: o estratégico e o tático.

O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais. O plano de marketing tático delinea táticas específicas de marketing, incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços.

Ferrel e Hartline (2005), manifestam que um bom plano de marketing precisa de um número elevado de informações de diferentes fontes. Além disso, o plano deve ser abrangente, flexível, consistente e lógico. A abrangência é importante para garantir que não haverá omissão de informações importantes durante a elaboração do plano. A flexibilidade deve manter-se presente devido às necessidades específicas de cada situação. A consistência entre o plano de marketing e os planos das demais áreas funcionais é uma consideração importante para o entendimento por todos da organização. A lógica está ligada ao fato de que o plano de marketing deve induzir a aceitação, ou seja, convencer os altos executivos, e se o esquema do plano não for lógico isto não ocorre.

De acordo com Richers (2000) existem vários modelos de plano de marketing, porém para que atinjam os objetivos e metas esperadas, faz-se necessário que as pessoas envolvidas unam-se e participem com comprometimento.

Para a elaboração de um plano estratégico de marketing, cada autor sugere uma metodologia um pouco diferenciada, mas possuem na sua essência pontos em comum. A seguir apresentamos uma metodologia balizada em: Ferrel e Hartline (2005), Kotler e Keller (2006) e Richers (2000).

- a. Sumário executivo – é uma sinopse do plano de marketing geral, com as linhas gerais que transmitam o ponto principal da estratégia de marketing e sua execução;
- b. Análise da situação – resume todas as informações pertinentes obtidas sobre os ambientes essenciais: o ambiente interno, o ambiente externo, conduzindo a uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas);
- c. Metas e objetivos de marketing – apresenta declarações formais dos resultados desejados e esperados do plano de marketing;
- d. Estratégia de marketing – aponta os objetivos de novas ações e descreve a maneira de atingi-los e medi-los, que investimentos e pessoal qualificado requer e resume tudo isso num orçamento condensado;
- e. Implementação de marketing – descreve ações específicas e suas medidas, como as estratégias de marketing serão executadas.
- f. Avaliação e controle – a última seção descreve os controles para seu monitoramento. Todas as ações que geram receitas ou despesas devem ser estimadas e comparadas entre si, para que se possa ter uma idéia dos investimentos necessários e dos possíveis retornos deles advindos.

Os tópicos da fundamentação teórica, abordados a seguir, seguiram a metodologia apresentada do plano estratégico de marketing.

### **2.3.1 Sumário executivo**

Segundo Ferrel e Hartline (2005, p. 38) o sumário executivo “tem o propósito de oferecer uma visão geral do plano, de modo que o leitor possa identificar rapidamente questões e temas fundamentais relacionados ao seu papel na implementação da estratégia de marketing”. Ainda neste contexto, Dias (2003, p. 488) salienta que “deve ser sucintamente



completo para ser compreendido sem a necessidade de explicações adicionais". Uma pessoa que esteja interessada no plano de marketing, porém sem tempo, vai conseguir ler o resumo e conhecer o plano básico.

De acordo com Dias (2003, p.488), o sumário executivo, também denominado resumo executivo, "é a seção do plano de marketing que apresenta uma descrição breve do plano, fornecendo as informações mais importantes de forma sintética e fácil de ler".

Richers (2000, p. 61) ressalta que "deve ser a última fase a ser preparada no plano de marketing, servindo para recapitular, e até repensar, os principais destaques do plano". Mas o sumário ficará localizado no início do plano para facilitar o acesso.

### **2.3.2 *Análise da situação***

Nesta etapa são apresentadas as análises dos ambientes essenciais: ambientes internos e externos a empresa, resultando em uma análise SWOT.

Segundo Nickels e Wood (1999, p. 23) a análise da situação "é um resumo do estado atual da organização e uma avaliação dos fatores internos e externos que podem influenciar seu futuro".

Ainda segundo estes autores, "o ambiente de marketing consiste em todos os fatores internos e externos que influenciam direta ou indiretamente o sucesso da empresa".

### **2.3.3 *Análise do ambiente externo***

A análise do ambiente externo é de suma importância para o melhor desempenho de uma organização. Para se ter uma visão global da empresa, precisa-se analisar o contexto onde está inserida, pois as organizações podem ou não influenciar e serem influenciadas pelo meio em que estão incluídas.

Conforme Nickels e Wood (1999, p. 45), "o ambiente externo é o conjunto de fatores fora da cadeia de valores da empresa que podem influenciar o seu sucesso".

Segundo Aaker (2001, p. 30) "a análise externa envolve um exame dos elementos relevantes exteriores a uma organização. Essa análise deveria ter um propósito fixo, concentrando-se na identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas

estratégicas e escolhas estratégicas”.

Esta é a etapa mais extensa da caracterização do ambiente organizacional, pois ela inclui a análise de todos os fatores alheios à organização, mas que podem exercer influência direta ou indireta sobre as atividades do marketing. Para Richers (2000, p.62), esta etapa “descreve o ambiente externo da empresa e de seu setor de atividades e aponta as oportunidades e ameaças a ele inerentes”.

De acordo com Nickels e Wood (1999, p. 23) “uma oportunidade é uma situação externa que oferece o potencial para melhorar a capacidade da organização satisfazer seus clientes”.

Conforme Biagio; Batocchio (2005), a oportunidade é um fato que, dependendo do mercado ou dos objetivos de cada organização, poderá ser explorado, com a finalidade de obter retorno financeiro proporcionado por lucros ou dividendo.

Ao contrário das oportunidades, as ameaças são condições desfavoráveis que podem influenciar os negócios da organização. Segundo Nickels e Wood (1999, p. 23), “uma ameaça é algum problema externo que tem potencial para afetar a sua capacidade de satisfazer seus clientes”.

De acordo com Kotler (2000) o ambiente externo é formado por importantes forças macroambientais (econômico, demográficas, tecnológicas, político-legal e socioculturais) e significativos agentes micro ambientais (clientes, concorrentes, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. A seguir são apresentados os conceitos de cada fator.

### *2.3.3.1 Ambiente econômico*

O controle da variação econômica é vital para qualquer organização. É através de fatores econômicos que uma organização pode prever a demanda, como também, estimar os custos e projetar orçamentos.

O mercado depende tanto do poder de compra, quanto dos consumidores. Os fatores econômicos influenciam diretamente no poder de compra e nos hábitos dos consumidores.

Conforme Cobra (1992, p. 132),



O ambiente econômico é, possivelmente, a força mais volátil a afetar os negócios. Embora o seu impacto possa ser dramático, sobre ele não é possível exercer controle. Por esta razão, a única saída é antecipar-se aos fatos, exercendo previsões econômicas coerentes. Para melhor compreender a influência da economia nos negócios da empresa, é preciso conhecer o ciclo de negócios, a inflação, o crescimento da renda e a variação nos gastos de consumo.

As organizações devem se adaptar a examinar atentamente, acompanhar, prever e analisar a economia tanto local, como a situada fora do país, para que medidas possam ser tomadas diante de algum acontecimento.

### *2.3.3.2 Ambiente demográfico*

O conhecimento exato das características do mercado em que se atua, ou que se pretende atingir é essencial para qualquer organização.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p.49)

Demografia é o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos. O ambiente demográfico é de grande interesse para os profissionais de marketing porque envolve pessoas, e são as pessoas que constituem os mercados.

Acompanhar o estudo da demografia da região em que a empresa está inserida é importante, pois poderá ser analisado o perfil dos clientes, prevendo uma tendência de produtos que poderão ser oferecidos; a distribuição da renda podendo verificar o poder aquisitivo dos consumidores, como também, o crescimento ou redução no tamanho da população, prevendo uma quantidade de oferta de produto ou serviço. Através da análise da distribuição geográfica, também se podem prever mudanças na oferta de mão-de-obra e serviços.

Assim, a análise demográfica e o acompanhamento de suas tendências tende a ser uma fonte útil de informações para a organização adequar seus produtos, satisfazer melhor as necessidades de seus clientes, aproveitando oportunidades.

### 2.3.3.3 Ambiente tecnológico

De acordo com Stoner; Freeman (1999, p. 58) “variáveis tecnológicas são novos desenvolvimentos em produtos e processos, bem como avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização”.

A força tecnológica é talvez, atualmente, a força mais significativa que molda o mercado. Novas tecnologias para a fabricação de produtos são desenvolvidas, o que gera grandes oportunidades de mercado.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p.54) “As empresas que não se mantêm atualizada quanto às mudanças tecnológicas vêem em breve seus produtos tornarem-se obsoletos e perdem novas oportunidades de produto e mercados”.

As organizações precisam observar oportunidades com as mudanças tecnológicas, pois estas mudanças podem gerar alterações nos seus negócios. Através da tecnologia as empresas podem desenvolver novos produtos ou serviços para melhor satisfazer as necessidades de seus clientes.

### 2.3.3.4 Ambiente político-legal

Este ambiente corresponde às leis da sociedade regulamentadora do funcionamento das organizações. É um meio sob controle do Estado, não sofre influências diretas provenientes de outro setor se não o governo, porém tem participação ativa no cotidiano das organizações exigindo que esta siga suas imposições e regulamentações.

Segundo Cobra (1992, p. 137) “a cada dia surgem novas leis que interferem no negócio de vários setores de atividades. São leis que regulam as localizações de empresas, que impedem a poluição, que regulam a propaganda, que controlam os preços, que protegem os consumidores, e assim por diante”.

Seguir de forma correta estas imposições e manter uma conduta ética é essencial para a imagem da organização.

### 2.3.3.5 Ambiente sócio-cultural

Este ambiente analisa as atitudes e os valores culturais de uma sociedade. Está diretamente ligado à análise do ambiente demográfico.

Conforme Cobra (1992, p. 137) “o ambiente social é influenciado por crenças, valores e normas que dirigem os comportamentos dos indivíduos e organizações a uma grande variedade de situações”.

Conhecer os aspectos sociais e culturais do mercado em que se atua e entender suas atitudes, como suas motivações pode ser o diferencial para que as empresas adaptem seus produtos e os torne atraente para este mercado.

### 2.3.3.6 Clientes

A identificação e especificação de um público-alvo é um dos primeiros passos para um planejamento de marketing. Para conhecer bem o mercado em que atua, a organização deve realizar um estudo aprofundado de seus clientes, do seu público-alvo. Deve analisar quem são os seus clientes, quais são os mais lucrativos, os que possuem maior potencial de atratividade, assim como as necessidades, motivação ou características.

Para Kotler e Armstrong (1998) os principais mercados de clientes que podem ser investidos são:

- a. Mercado de consumidores – indivíduos e unidades familiares que compram serviços ou produtos para consumo pessoal;
- b. Mercado de produtores – organizações que compram bens e serviços para utilizar em suas atividades de produção;
- c. Mercado de revendedores – organizações que compram bens e serviços para revender com lucro;
- d. Mercado do governo – organizações governamentais que compram bens e serviços para distribuir a outros grupos de indivíduos;
- e. Mercado internacional – público de consumidores que estão situados em outros países, que podem ser classificados como um dos mercados mencionados anteriormente.

Segundo Cobra (1992, p. 126) “as necessidades dos clientes não são estáticas e a tendência da empresa é centrar o seu negócio nessas necessidades, observa-se que essas mudanças obrigam freqüentemente a empresa a alterações nas estratégias de marketing”.

#### *2.3.3.7 Concorrentes*

Os concorrentes são organizações que oferecem produtos ou serviços idênticos ou similares aos da organização em questão.

Segundo Aaker (2001), a análise da concorrência inicia-se com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. Uma segunda situação é conhecer grupos estratégicos, grupos de empresas competitivas que seguem estratégias parecidas e possuem ativos, competências e outras características semelhantes.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p.48)

Para ser bem sucedida a empresa deve satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores melhor que os seus concorrentes. Portanto os profissionais de marketing não devem apenas visar as necessidades dos consumidores-alvo; devem também alcançar vantagens estratégicas, posicionando suas ofertas contra as de seus concorrentes na cabeça dos consumidores.

A concorrência é o segmento que torna o mercado cada vez mais diversificado, pois as empresas buscando vencer a batalha de seus concorrentes, inovam seus produtos e tendem a satisfazer melhor e mais rápido seu consumidor, como também, induzir necessidades, persuadindo e despertando o desejo por novos produtos, com novas tecnologias.

#### *2.3.3.8 Fornecedores*

A este grupo pertencem todas as empresas e pessoas que oferecem recursos para proporcionar que as organizações e também seus concorrentes realizem suas atividades. Qualquer alteração realizada no ambiente dos fornecedores, afeta diretamente o desempenho das atividades a organização, por exemplo, o tempo de fabricação, a qualidade dos produtos, os custos, os níveis de estoque.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 47) “os fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa de ‘oferta de valor’ ao consumidor. Eles provêem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços, e podem afetar seriamente o marketing”.

Para Cobra (1992, p. 126) “o comportamento dos fornecedores precisa ser cuidadosamente monitorado, pois as suas alterações de custos freqüentemente afetam o preço final do produto da empresa, uma vez que a matéria-prima é importante item do custo total”.

#### **2.3.4 *Análise do ambiente interno***

Após uma análise detalhada das oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo, o passo seguinte é a verificação do ambiente interno. Verificar se a empresa dispõe de competências internas para aproveitar as oportunidades e sustentar-se diante das ameaças.

Segundo Aaker (2001), a meta da análise interna é compreender o negócio em profundidade. É uma análise mais detalhada devido o maior número de informações disponíveis, atualizadas e específicas da organização, como, vendas, lucros, custos, estrutura organizacional, estilo de administração e diversos fatores.

Na visão de Nickels e Wood (1999, p. 44) o ambiente interno “consiste no conjunto de fatores dentro da cadeia de valores da empresa que podem influenciar o seu sucesso”.

Richers (2000, p.62) destaca algumas questões relevantes que devem ser respondidas para identificar os pontos fortes e fracos para elaboração do plano estratégico:

Como a empresa se posiciona em seu setor de atividades no momento? Como é a estrutura? Quais são os seus produtos ou serviços, que segmentos atingem, qual é sua cobertura geográfica, seu volume de vendas, sua participação de mercado, sua contribuição para o retorno dos investimentos etc.? Como se relacionam as principais variáveis, digamos a evolução entre o volume de vendas do produto e a participação de mercado?

Na análise do ambiente interno a empresa começa a avaliar quais são suas competências, e onde estão suas deficiências. Segundo Ferrel e Hartline (2005, p. 90), forças e

fraquezas existem em consequência de recursos possuídos, ou não, pela empresa, ou da natureza dos relacionamentos entre a empresa e seus clientes, funcionários, ou organizações exteriores.

Para Nickels e Wood (1999), um ponto forte é uma capacidade da organização que lhe permite atender às necessidades dos clientes de forma mais eficaz que os concorrentes. Em contrapartida, um ponto fraco é um fator interno que a impede de ultrapassar os concorrentes em termos de satisfação de clientes.

No ambiente interno são analisados todos os recursos internos que influenciam positivamente ou negativamente a organização. Com isso, o empreendedor conseguirá identificar aspectos em que a organização poderá investir para formar um diferencial diante da concorrência.

Cabe salientar que de acordo com Kotler e Armstrong (1998, p. 87), “não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio, nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se devem adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores”.

### **2.3.5 Análise SWOT**

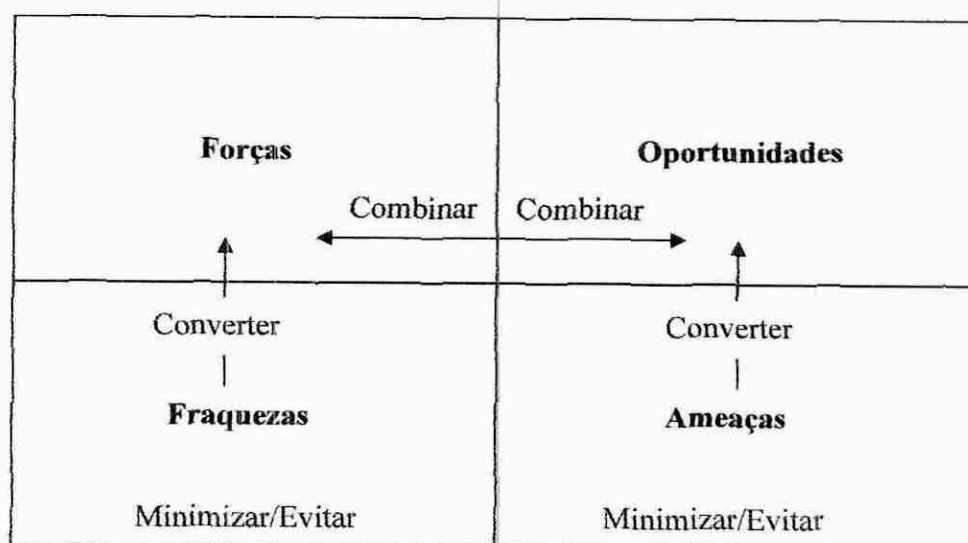
Esta análise é realizada durante a avaliação dos ambientes externo e interno da organização. Segundo Dias (2003, p. 364) “análise SWOT é um método de análise de mercado que as empresas utilizam para identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças”.

Para Ferrel e Hartline (2005), o papel da análise SWOT é buscar as informações obtidas na análise da situação e separar em questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (oportunidades e ameaças). Em seguida determinam-se se estas informações indicam algo que possa ajudar a empresa a alcançar seu objetivo (força ou oportunidade), ou se indicam um obstáculo que deve ser superado ou minimizado para o alcance do resultado esperado (fraqueza ou ameaça).

Ainda de acordo com Ferrel e Hartline (2005, p. 94), para utilizar a análise SWOT com sucesso, quatro questões devem ser identificadas:

- a. A avaliação das forças e fraquezas deve ir além dos produtos e recursos da empresa, examinando os processos fundamentais para satisfação das necessidades dos consumidores;
- b. A realização de metas e objetivos da empresa depende de sua habilidade em transformar forças em capacidades, combinando-as com oportunidades no ambiente;
- c. As empresas podem converter fraquezas em forças, ou em capacidades, investindo em áreas funcionais fundamentais (atendimento, pesquisa, promoção, dentre outras). Como também, ameaças podem ser convertidas em oportunidades se disponibilizados recursos adequados;
- d. Fraquezas que não puderem ser convertidas tornam-se limitações, e quando não significativas para qualquer stakeholders deve ser minimizada.

Para Ferrel e Hartline (2005), criar uma matriz SWOT é o método para melhor avaliar e analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A Figura 2 mostra uma matriz SWOT, um arranjo de quatro células que pode ser usado para categorizar informações na conclusão da análise.



**Figura 2: A matriz SWOT**  
**Fonte: Ferrel e Hartline (2005)**

Segundo Biagio; Batocchio (2005, p.85), “A matriz SWOT orienta a análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade de mudança do ambiente, do setor e da própria empresa”.

Esta análise SWOT ajuda a organização a melhor conhecer as limitações e



diferenciais e saber quando e para que caso cada qualidade deve ser utilizada. Para Cobra (1992, p.81) “esse conhecimento é um importante instrumento para a formulação de estratégias para enfrentar a concorrência”.

### 2.3.6 *Metas e objetivos de marketing*

Uma vez que a situação atual do ambiente da organização tenha sido revisada, a empresa deve decidir como irá reagir, desta forma, são desenvolvidos objetivos. Segundo Dias (2003, p. 483), “objetivos é a seção do plano de marketing que define de que forma a empresa reagirá ao mercado”.

Para Ferrel e Hartline (2005, p. 39), metas são declarações amplas e simples sobre o que será realizado por meio de estratégias de marketing. Serve para guiar o desenvolvimento de objetivos e orientar nas decisões de locação de recursos. Os objetivos são mais específicos, devem ser declarados em termos quantitativos.

Ainda de acordo com Ferrel e Hartline (2005), as metas são importantes porque indicam a direção que a empresa deve seguir, define prioridades ao avaliar alternativas e tomar decisões. Ao desenvolver as metas, a empresa deve considerar algumas questões fundamentais: factibilidade - as metas devem ser realistas; consistência - metas coerentes entre si; abrangência - envolver as áreas funcionais da empresa; e intangibilidade - a meta não é uma ação que a empresa pode efetuar, mas um resultado que pretende atingir.

Para os objetivos, Ferrel e Hartline (2005) também apresentam algumas características específicas:

- a. Factibilidade - assim como as metas, os objetivos também devem ser realistas, realizáveis com uma razoável dose de esforço;
- b. Continuidade - os objetivos de marketing devem levar as pessoas a terem desempenhos em níveis mais elevados do que teriam em outra circunstância. O autor considera que os resultados esperados pela empresa podem ser de dois tipos: objetivos contínuos ou objetivos descontínuos. Os contínuos são aqueles idênticos ou ligeiramente alterados, de um período para outro, geralmente não precisam de novas estratégias ou esforço maior na implementação. Tende a diminuir a criatividade das pessoas. Já os objetivos descontínuos, desafiam as pessoas a atingir novos objetivos, elevando significativamente o nível de



desempenho e criatividade;

- c. Tempo de execução: outra consideração fundamental ao estabelecer objetivo é o tempo de execução para a sua realização. O tempo deve ser apropriado e permitir a realização do objetivo dentro do período, com razoáveis níveis de esforço. Uma parte importante a se destacar nesta característica do processo de estabelecimento de objetivos, é o *feedback*, especialmente para objetivos de longo prazo;
- d. Atribuição de responsabilidade: deve ser identificada, dentro da organização, a pessoa, equipe ou unidade responsável pela realização de cada objetivo. Ao atribuir explicitamente a responsabilidade, a empresa poderá limitar a ocorrência de problemas como roubo de mérito e isenção de responsabilidade.

Os objetivos podem ter que ser revisados muitas vezes. Dias (2003, p. 485) resalta um fato importante, “o desenvolvimento do plano de marketing é um processo recursivo, e os objetivos podem precisar ser escritos e reescritos à medida que o restante do plano é desenvolvido”.

### 2.3.7 Estratégias de marketing

Através das análises da situação ambiental da empresa, são definidas, nesta fase, as estratégias que serão utilizadas para atingir seus objetivos a curto e longo prazo.

Segundo Richers (2000, p. 66), no campo de atuação do marketing, existem duas formas de agir estrategicamente: difusão e segmentação. A diferença está na abordagem do mercado. A difusão considera o mercado como uma oportunidade genérica e monta o composto mercadológico conforme esta visão, busca o mercado através da diferenciação das características do produto ou serviço.

Porter apud Kotler e Keller (2006) reforça a estratégia da diferenciação manifestando que “neste caso, o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior e uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado”.

A estratégia de segmentação propõe que o mercado é formado de parcelas, jamais idênticas entre si, podendo a empresa direcionar-se para aquelas partes que apresentam uma demanda efetiva e intensa para seus produtos. Segundo Dias (2003, p. 3) segmento de

mercado “é um grupo de consumidores com necessidades e características comuns entre si mas diferentes em relação a outros grupos, que exige estratégia e programa de marketing distintos”. A empresa busca um determinado grupo para direcionar e focar em busca da liderança neste segmento.

Ainda de acordo com Richers (2000) existem diversas formas de segmentar o mercado – geográfica, demográfica, social, psicográfica, estilos de vida, e por benefícios – as quais podem ser usadas como critérios únicos ou combinados. A seleção desses critérios depende do tipo de produto e da cobertura geográfica.

Porter apud Kotler e Keller (2006) propõe uma terceira estratégia, não abordada por Richers, a estratégia da liderança total em custos. Segundo o autor, “neste caso, a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e obter uma grande participação de mercado”.

### **2.3.8 Implementação de marketing**

Depois de definidas as principais estratégias a serem seguidas pela organização, devem-se planejar como serão realmente implementadas. Este planejamento deve levar em consideração todas as etapas, todas as pessoas envolvidas, todas as áreas determinadas, os recursos que deverão ser disponibilizados e o cumprimento dos prazos. A implementação é a parte mais crítica, pois de nada adiantará todas as fases anteriores, se durante a implementação a empresa não obter o comprometimento necessário para sua execução.

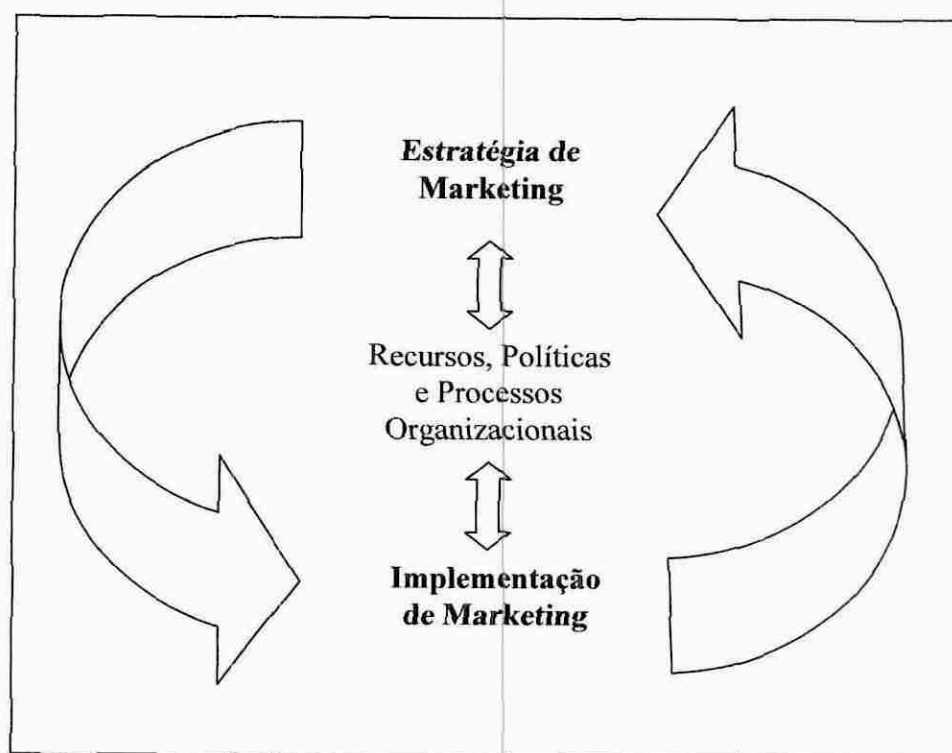
Segundo Ferrel e Hartline (2005, p. 298), “a implementação de marketing é o processo de execução da estratégia de marketing pela criação e desempenho de ações específicas que irão assegurar o cumprimento dos objetivos de marketing da empresa”.

Richers (2000), complementa que a implantação é a fase de descrever ações específicas e suas medidas, decidir quais segmentos de mercado devem ser atingidos, que produtos lançar, quais as expectativas de resultados, e quem deve fazê-lo.

A implementação do plano estratégico de marketing é a fase que merece consideração e atenção, pois dela depende a execução da estratégia de marketing. Uma falha nesta etapa, poderá resultar na perda de todo o planejamento realizado. Ferrel e Hartline (2005), consideram a importância da ligação entre o planejamento estratégico e

implementação. De acordo com estes autores, muitos dos problemas da implementação do marketing estão no relacionamento com o planejamento estratégico. Nesse relacionamento, as três questões mais comuns são: interdependência, evolução e separação.

A interdependência refere-se ao fato da empresa ter que constantemente rever suas estratégias, devido às alterações constantes no mercado consumidor. Alteram-se as necessidades e desejos, alteram-se as estratégias dos concorrentes. Existe uma relação bidirecional entre estratégia e implementação, como demonstrado na Figura 3.



**Figura 3: Relação bidirecional entre estratégia e implementação**  
Fonte: Ferrel e Hartline (2005)

Assim, essas mudanças contínuas na estratégia de marketing dificultam a implementação. Porém, se a análise SWOT for conduzida de acordo com o que a empresa pode razoavelmente implementar, é capaz de reduzir, mas não eliminar por completo o problema.

A evolução refere-se ao fato de o marketing ser voltado para o consumidor e isso exige que a empresa seja flexível para alterar sua implementação enquanto as mudanças acontecem, de modo a acompanhar essas alterações do mercado consumidor e do ambiente competitivo.

A separação ressalta o problema que pode ocorrer quando as estratégias são

planejadas pelos altos executivos, sem a consulta às pessoas que fazem parte da implementação. Os altos executivos acreditam que a implementação de boas estratégias acontecerá por si próprias, acreditam que gerentes e funcionários da linha de frente irão se comprometer com uma estratégia em cuja elaboração não tiveram influência, ou que não entendem nem sentem que seja apropriada. Com isso, a empresa deve evitar a separação, e buscar as idéias dos funcionários da linha de frente, que entendem os desafios e obstáculos da implementação.

Ao passo que as estratégias de marketing são implementadas, a próxima etapa do plano de marketing é a monitoração e controle. Segundo Kotler e Keller (2006, p.57) “a medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo”.

### **2.3.9 Avaliação e controle**

Para Richers (2000, p. 63), esta etapa “deve conter um orçamento ou uma estimativa das receitas e despesas decorrentes das ações sugeridas que dê uma noção daquilo que a empresa pode esperar como resultado ou retorno sobre os investimentos propostos”.

Ferrel e Hartline (2005, p. 328) contribuem, “desenvolver um plano de marketing que ignora as realidades financeiras da empresa é uma perda de tempo e demonstra grande ingenuidade do gerente de marketing”.

A importância do orçamento também é manifestada por Dias (2003, p. 486-487), que ressalta:

*A parte do orçamento deve apresentar os custos e benefícios em termos financeiros. Cada atividade deve estar ligada ao seu custo estimado. Deve haver também um custo total estimado e uma previsão de vendas geral. Essa seção deve mostrar uma análise de ponto de equilíbrio, para os cenários otimista e pessimista, bem como as projeções de lucros e perdas. Os demonstrativos financeiros podem mostrar os desempenhos passados, assim como projeções futuras, além do período do plano em si, mas devem sempre incluir os demonstrativos financeiros que estão diretamente relacionados ao plano. Essa seção financeira é crucial para determinar se o plano é financeiramente possível e lucrativo.*

Através da análise de todas as informações financeiras, a organização estará apta para verificar se o plano de marketing é viável ou não. Se este, além de cumprir as estratégias

propostas, também atingirá metas e objetivos estabelecidos em planos mais elevados da empresa.

Richers (2000) considera algumas ferramentas para a escolha dos objetivos quantificáveis, dentre os quais, duas são destacadas: ponto de equilíbrio e margem de contribuição. O ponto de equilíbrio é o ponto de produção e venda em que nada ganhamos e nada perdemos. É calculado pela divisão dos custos fixos pelo preço unitário, subtraindo os custos variáveis unitários. A margem de contribuição é a diferença entre a receita e os custos variáveis.

De acordo com Nickels e Wood (1999) uma ferramenta importante que permite analisar quantitativamente e ajudar a tomada de decisão de marketing é a Demonstração de Resultado de Exercício (DRE), pois mostra de forma resumida o faturamento, os gastos e os lucros de um negócio durante um período específico. O objetivo é deduzir os gastos das receitas e chegar a um resultado líquido ou lucro.

### 3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Segundo Mattar (2005) a metodologia é um conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que são utilizados na elaboração do trabalho.

Este capítulo tem como objetivo apresentar os tipos e procedimentos metodológicos, ou seja, a descrição de qual tipo de pesquisa realizada, com o complemento de técnicas de coleta de dados.

#### 3.1 Tipo de estudo

O trabalho classifica-se como estudo de caso, que, segundo Vergara (1998, p.47) “é um circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Conforme Gil (1995, p.79) “a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema”. A pesquisa atinge a classificação de estudo de caso no momento em que se busca, mediante coleta de dados, identificar as características da empresa em estudo e verificar as estratégias de marketing que devem ser utilizadas para aumentar as vendas no segmento determinado.

O trabalho caracteriza-se em um primeiro momento como exploratório ao contemplar a revisão bibliográfica sobre o tema com o objetivo de levantar informações sobre o assunto. Conforme Mattar (2005), a pesquisa exploratória tem a finalidade de proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema ou o problema de pesquisa, além de ajudar a estabelecer as prioridades que deverão ser pesquisadas. Para Vergara (1998, p.45) “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado ou sistematizado”.

Posteriormente, o presente trabalho constitui-se de uma pesquisa conclusiva descritiva, ao qual Mattar (1999, pág. 78) define como “bastante estruturada em termos de procedimentos, as questões e ou hipóteses de pesquisa estão claramente definidas e os

objetivos são claros”.

Com maior conhecimento sobre o assunto do trabalho, com os objetivos bem determinados e esclarecidos, a pesquisa passa a ter a característica de conclusiva. Aborda ainda a característica de descritiva, pois pretende-se apenas descrever e analisar, sem o compromisso de formular explicações a respeito das características, sem relacionar causa e efeito.

Os métodos e técnicas de levantamento de dados abordaram tanto aspectos qualitativos quanto os quantitativos.

A pesquisa é qualitativa durante a observação e nas entrevistas informais com o gerente da empresa, e pesquisa induzida na busca de informações sobre os concorrentes. Para Santos (2000, p. 30) “qualitativa é aquela pesquisa cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico secundário, feito pelo pesquisador”.

A abordagem quantitativa caracteriza-se quando, ao realizar a análise do ambiente externo, mais especificamente na análise dos clientes, verificou-se a necessidade de traçar o perfil e os hábitos de consumo deste cliente. Para tanto, realizou-se a pesquisa de marketing.

### **3.2 Pesquisa de marketing**

A pesquisa de marketing realizada teve como objetivo geral analisar os hábitos de consumo dos transeuntes do Centro urbano da cidade de Capivari de Baixo/SC, enfatizando a linha de vestuário *Surf Wear*.

Para que seja atingido o objetivo geral da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o perfil dos consumidores;
- b) identificar onde os consumidores realizam suas compras de vestuário;
- c) identificar o gasto com consumo da linha de vestuário *Surf Wear*;
- d) identificar a frequência de compra;
- e) identificar a situação de consumo;
- f) identificar o papel assumido pelo consumidor.

### 3.2.1 Tamanho da amostra

Quanto ao tamanho da amostra, tem-se por base a teoria estatística de amostras, que segundo Mattar (2005), é possível adotar a fórmula para determinar o tamanho da amostra:

$$n = Z^2 PQ / e^2$$

Onde:

- **n**: corresponde ao número de elementos ou o tamanho da amostra
- **Z**: corresponde ao nível de confiabilidade de 95%
- **P**: corresponde à proporção de ocorrência
- **Q**: corresponde à proporção de não ocorrência
- **e**: corresponde ao erro máximo admitido

O nível de confiança que será utilizado é de 95% o que corresponde a 2 para a variável Z. O erro amostral admitido, conforme pré-estabelecido pela atividade acadêmica na disciplina, é de 7%. Quanto às proporções de ocorrência e não ocorrência atribui-se 50% para cada, uma vez que não se tem conhecimento do comportamento da população.

Sendo assim, calcula-se o tamanho da amostra:

$$n = 2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / 0,07^2$$

$$n = 204,08 \approx 204 \text{ elementos na amostra}$$

Após a coleta de dados no campo, ocorre o processamento de dados, possibilitando a análise, que responde aos objetivos pré-estabelecidos inicialmente.

De acordo com Mattar (2005) a análise pode ocorrer de maneira simples e cruzada.

A análise é apresentada a seguir, nesta constam as tabelas com os resultados obtidos através dos dados primários da pesquisa. Cada tabela representa os resultados de uma questão, com gráficos estatísticos, e em seguida a análise propriamente dita.



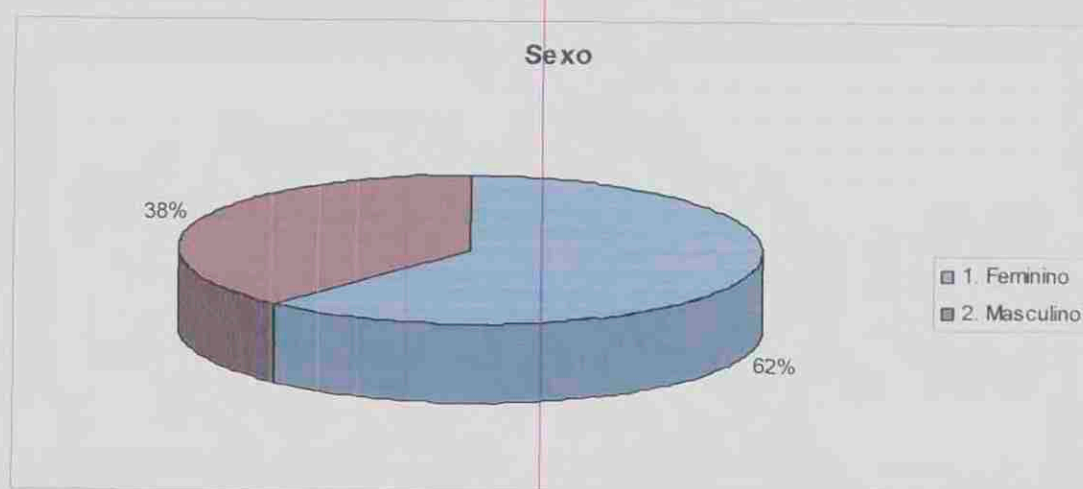
### 3.2.2 Tabulação e análise dos dados da pesquisa de marketing

Nas sete primeiras tabelas analisa-se o perfil sócio-econômico dos transeuntes de Capivari de Baixo/SC.

**Tabela 1: Sexo**

Sexo	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. Feminino	126	126	61,76%	61,76%
2. Masculino	78	204	38,24%	<b>100,00%</b>
Total	<b>204</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: Dados Primários



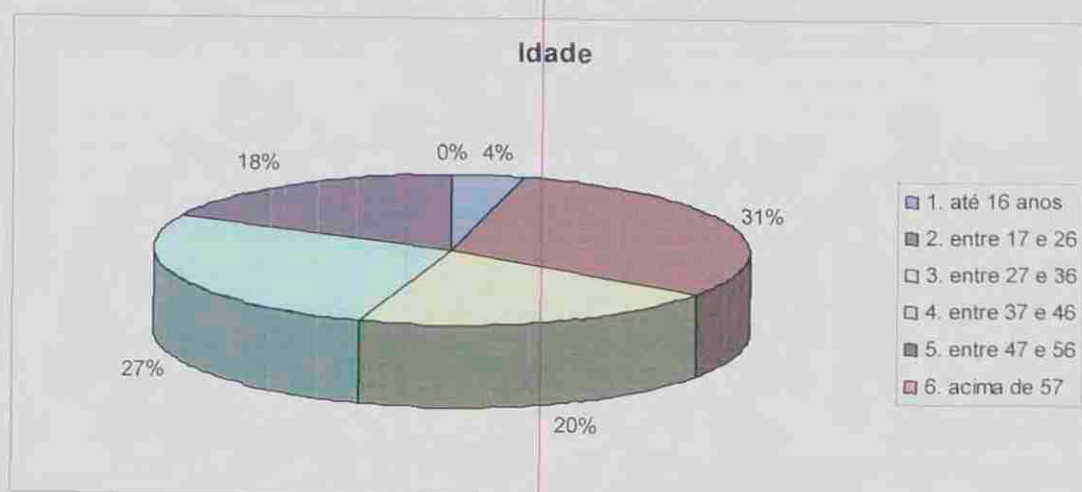
Pode-se notar que a maioria dos entrevistados constitui-se do sexo feminino, representado 62% o total.

**Tabela 2: Idade**

<b>Idade</b>	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. até 16 anos	8	8	3,92%	3,92%
2. entre 17 e 26	63	71	30,88%	34,80%
3. entre 27 e 36	41	112	20,10%	54,90%
4. entre 37 e 46	55	167	26,96%	81,86%
5. entre 47 e 56	37	204	18,14%	100,00%
6. acima de 57	0	204	0,00%	<b>100,00%</b>
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: Dados Primários

Quanto a idade dos entrevistados, a pesquisa demonstra uma população jovem, 50,98% estão entre a faixa etária de 17 a 36 anos.



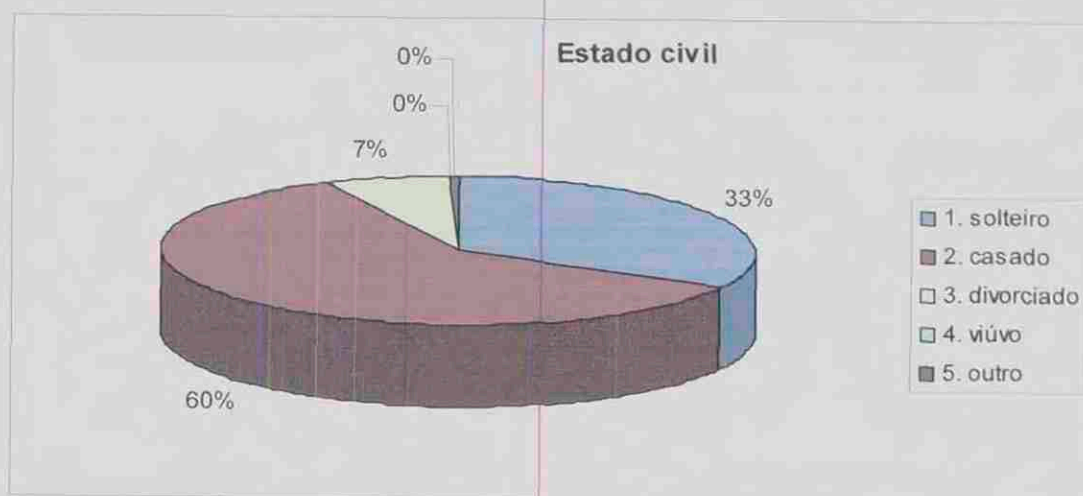
**Gráfico 2: Idade**  
Fonte: Dados primários

**Tabela 3: Estado Civil**

Estado civil	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. solteiro	67	67	32,84%	32,84%
2. casado	122	189	59,80%	92,65%
3. divorciado	14	203	6,86%	99,51%
4. viúvo	0	203	0,00%	99,51%
5. outro	1	204	0,49%	100,00%
Total	204		100,00%	

Fonte: Dados Primários

Ao analisar-se o estado civil da amostra da população, constata-se que em sua maioria, 59,80% são casados, seguidos de 32,84% solteiros, e uma pequena faixa de 6,86% encontram-se divorciados.



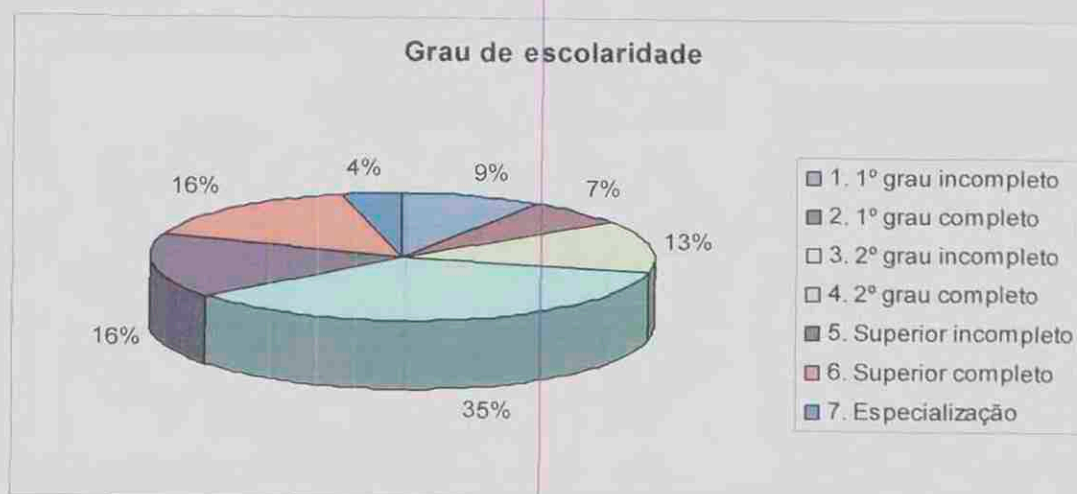
**Gráfico 3: Estado Civil**  
 Fonte: Dados primários

**Tabela 4:** Grau de escolaridade

<b>Grau de escolaridade</b>				
	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. 1º grau incompleto	18	18	8,82%	8,82%
2. 1º grau completo	14	32	6,86%	15,69%
3. 2º grau incompleto	26	58	12,75%	28,43%
4. 2º grau completo	73	131	35,78%	64,22%
5. Superior incompleto	33	164	16,18%	80,39%
6. Superior completo	32	196	15,69%	96,08%
7. Especialização	8	204	3,92%	100,00%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: Dados Primários

A população possui um grau de escolaridade satisfatório, considerando ainda que dos entrevistados todos eram alfabetizados. Ressalta-se ainda que 35,78% possuem o 2º grau completo, e 15,69% o superior completo, seguidos de 16,18% que estão cursando o superior.

**Gráfico 4:** Grau de escolaridade

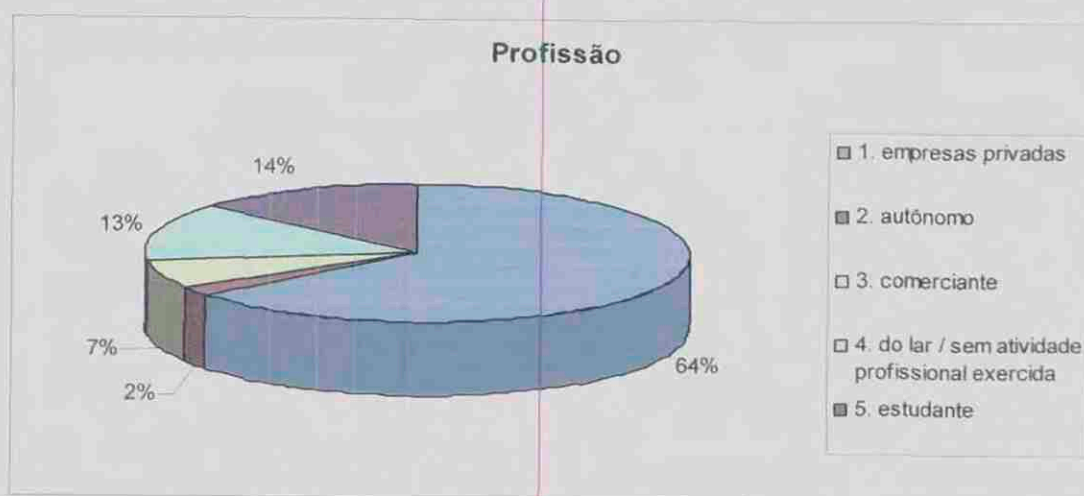
Fonte: Dados primários

**Tabela 5:** Profissão

<b>Profissão</b>	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. empresas privadas	131	131	64,22%	64,22%
2. autônomo	4	135	1,96%	66,18%
3. comerciante	14	149	6,86%	73,04%
4. do lar / sem atividade profissional exercida	27	176	13,24%	86,27%
5. estudante	28	204	13,73%	<b>100,00%</b>
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: Dados Primários

Pode-se considerar com a análise desta tabela, que a população é economicamente ativa, pois apenas 26,97% da amostra analisada não possuem renda própria, constituindo-se em mulheres que desempenham apenas suas funções do lar e pessoas que dedicam-se exclusivamente aos estudos. Destaca-se ainda, que grande parte da população, 64,22%, trabalha como assalariado, empregados de empresas privadas.



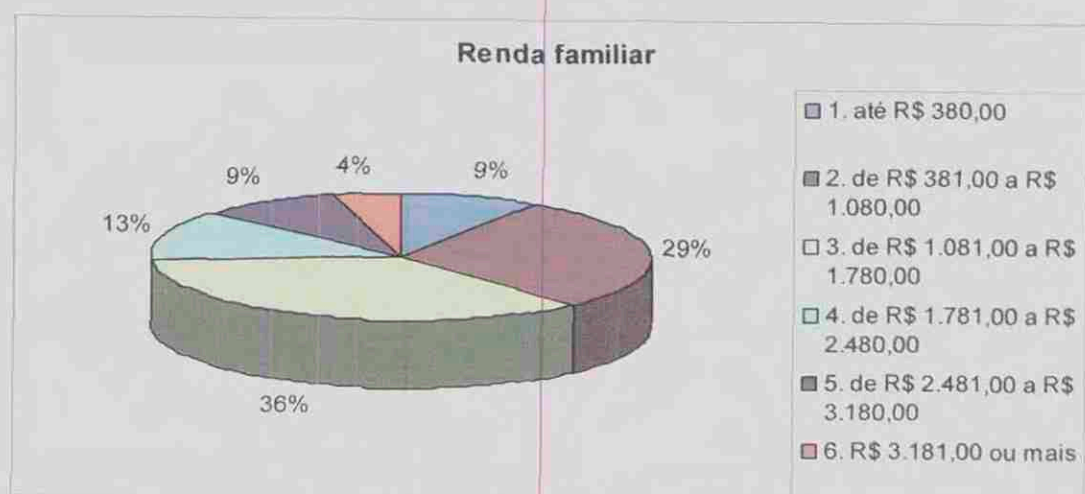
**Gráfico 5: Profissão**  
Fonte: Dados primários

**Tabela 6:** Renda familiar

<b>Renda familiar</b>	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. até R\$ 380,00	18	18	8,82%	8,82%
2. de R\$ 381,00 a R\$ 1.080,00	59	77	28,92%	37,75%
3. de R\$ 1.081,00 a R\$ 1.780,00	73	150	35,78%	73,53%
4. de R\$ 1.781,00 a R\$ 2.480,00	27	177	13,24%	86,76%
5. de R\$ 2.481,00 a R\$ 3.180,00	18	195	8,82%	95,59%
6. R\$ 3.181,00 ou mais	9	204	4,41%	100,00%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: Dados Primários

Com relação à renda familiar, considera-se que da população analisada, 49,02%, possuem renda familiar concentrada entre R\$ 1.081,00 e R\$ 2.480,00. Ressalta-se ainda, que 13,23% da população possui renda entre R\$ 2.481,00 a R\$ 3.180,00 ou mais, padrão bem elevado considerando-se a região.



**Gráfico 6:** Renda familiar  
Fonte: Dados primários

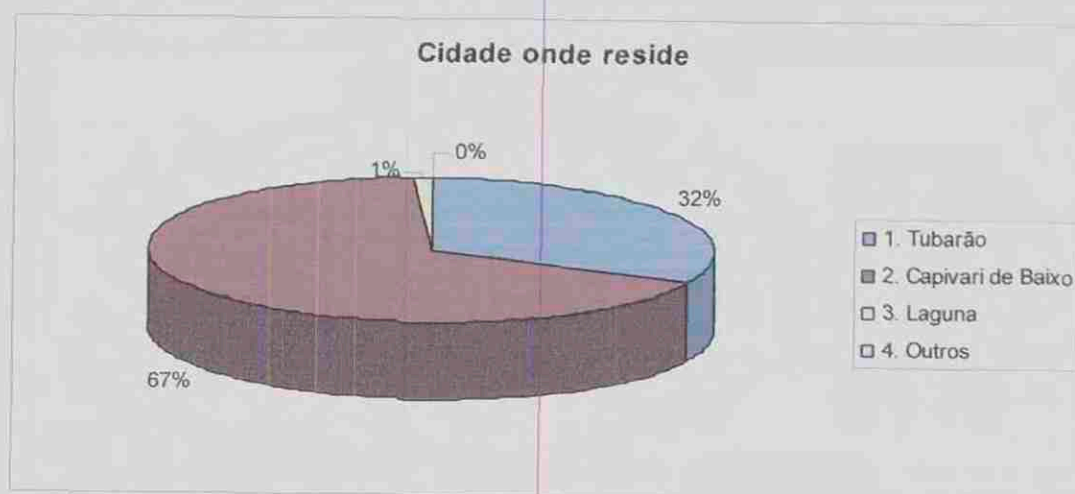


**Tabela 7:** Cidade de residência

<b>Cidade onde reside</b>	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. Tubarão	65	65	31,86%	31,86%
2. Capivari de Baixo	137	202	67,16%	99,02%
3. Laguna	2	204	0,98%	100,00%
4. Outros	0	204	0,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: Dados Primários

A entrevista foi realizada com transeuntes, e pode-se analisar que o maior percentual de pessoas que transitam na cidade é realmente residente desta, confirmando com o percentual de 67,16%. Sendo que 31,86% da amostra reside em Tubarão e por diversos motivos - trabalho, família, amigos - transitam pelo Centro de Capivari de Baixo.



**Gráfico 7:** Cidade de residência  
Fonte: Dados primários

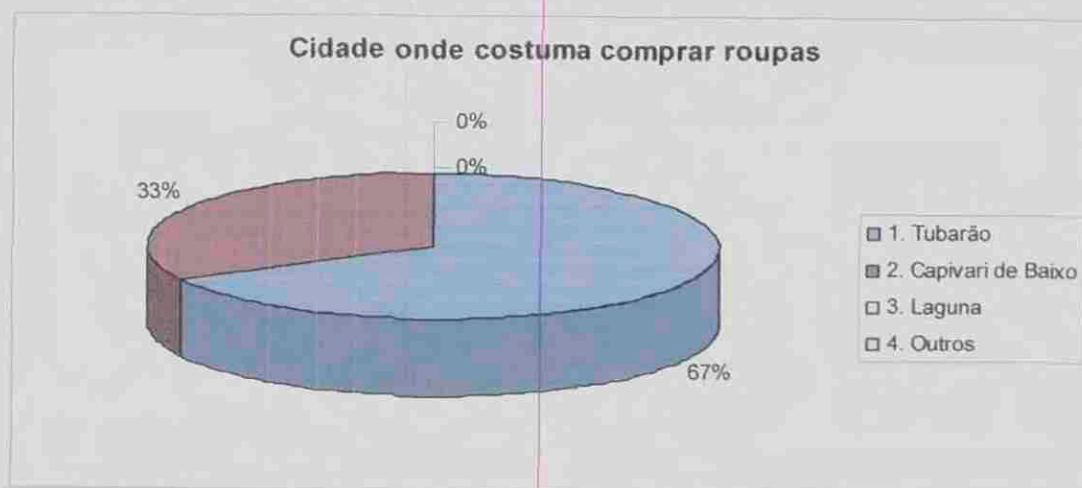
A Tabela 8 analisa quanto ao município de escolha do consumidor para realizar suas compras, enfatizando o produto confecção, roupas em geral.

**Tabela 8:** Cidade onde costuma fazer compras

<b>Cidade onde costuma fazer suas compras de roupas</b>				
	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. Tubarão	137	137	67,16%	67,16%
2. Capivari de Baixo	67	204	32,84%	100,00%
3. Laguna	0	204	0,00%	100,00%
4. Outros	0	204	0,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: Dados Primários

Através da pesquisa realizada, pode-se perceber que o comércio de Tubarão é bem mais requisitado pela população. Quando questionados sobre onde realizavam suas compras de roupas em geral, mesmo as residentes em Capivari de Baixo, manifestaram Tubarão como preferência devido a concentração de lojas, e muitos até informaram que este fato poderia até ser apenas pelo costume, ou falta de divulgação e atração do comércio local em geral. Este dado é melhor analisado quando cruzadas as informações, o que se fará após o término da análise simples.



**Gráfico 8:** Cidade onde costuma comprar roupas  
Fonte: Dados primários



As Tabelas 9, 10, e 11 procuram analisar os hábitos da amostra de pessoas entrevistadas quanto ao consumo de roupas esporte e *Surf Wear*.

Inicia-se questionando se as pessoas compram confecções *Surf Wear*, pois as perguntas seguintes referiam-se a este consumo.

**Tabela 9:** Compra roupas na linha *Surf Wear*

<b>Compra roupas na linha <i>surf wear</i></b>				
	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. Sim	145	145	71,08%	71,08%
2. Não	59	204	28,92%	100,00%
Total	204		100,00%	

Fonte: Dados Primários

Através da pesquisa realizada, percebe-se que o nicho de mercado é relevante, pois do total da amostra 71,08% compram esta linha de vestuário.



Para os que responderam sim, realiza-se as próximas três indagações.

**Tabela 10:** Quanto da renda mensal é gasta na linha de vestuário *Surf Wear*

<b>Quanto da renda mensal gasta na compra de roupas <i>surf wear</i></b>				
	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. até R\$ 100,00	81	81	55,86%	55,86%
2. de R\$ 101,00 a R\$ 200,00	55	136	37,93%	93,79%
3. de R\$ 201,00 a R\$ 300,00	9	145	6,21%	100,00%
4. de R\$ 301,00 a R\$ 400,00	0	145	0,00%	100,00%
5. de R\$ 401,00 a R\$ 500,00	0	145	0,00%	100,00%
6. R\$ 501,00 ou mais	0	145	0,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>145</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: Dados Primários

Nota-se que dos que compram este estilo de roupas, em sua maioria, 55,86%, gastam até R\$ 100,00 mensais neste consumo, seja à vista ou total de prestações. Seguidos de 37,93% que pagam de R\$ 101,00 a R\$ 200,00 mensais, o que para os lojistas é um dado que possui relevância.

**Gráfico 10:** Renda mensal destinada a compra de roupas *Surf Wear*

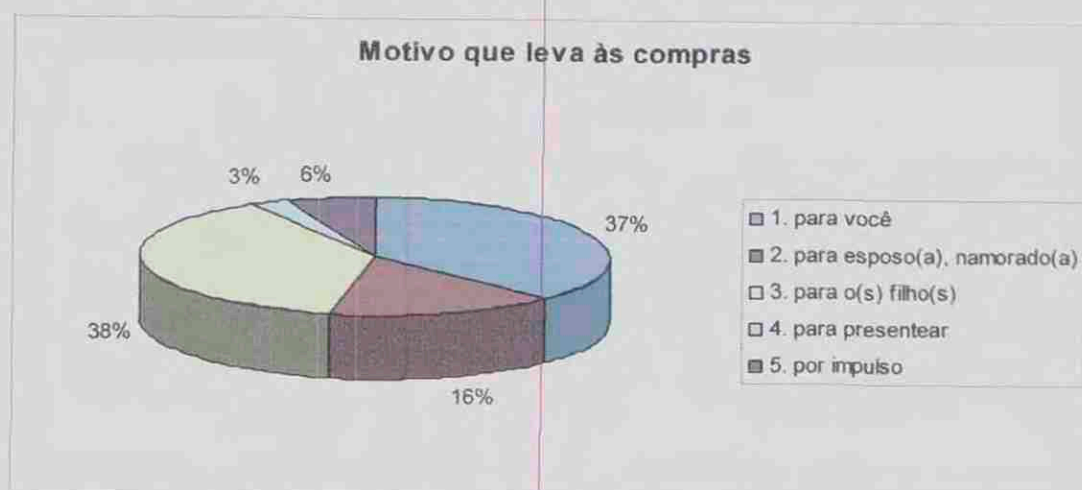
Fonte: Dados primários

**Tabela 11:** Motivo que leva a comprar a linha de vestuário *Surf Wear*

Qual motivo que leva às compras				
	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. para você	54	54	26,47%	26,47%
2. para esposo(a), namorado(a)	23	77	11,27%	37,75%
3. para o(s) filho(s)	55	132	26,96%	64,71%
4. para presentear	4	136	1,96%	66,67%
5. por impulso	9	145	4,41%	<b>71,08%</b>
Total	<b>145</b>		<b>71,08%</b>	

Fonte: Dados Primários

Ao considerar as pessoas que consomem o estilo de roupa em questão, constata-se que o maior motivo para o consumo é para os filhos, constituindo 26,71% dos entrevistados. Sendo que o segundo motivo mais apontado é para consumo próprio.



**Gráfico 11:** Motivo que leva a compra de roupas *Surf Wear*  
 Fonte: Dados primários

Ao questionar o consumidor quanto preferência por alguma marca específica neste estilo, verifica-se que o consumidor prioriza a qualidade e o preço, manifestando que não procura uma determinada marca, compra aquela que mais lhe agrada, considerando-se o preço. Algumas pessoas apenas citaram algumas marcas que gostam, mas não que procuram somente esta. Estas marcas citadas foram: Billabong, Rip Curl, Nicoboco, Mormaii, e Lado Avesso.

Dos entrevistados 100% conhecem a Kapiva. As Tabelas 12 a 16, referem-se especificamente à Kapiva.

**Tabela 12:** Como conheceu a Kapiva

<b>Como conheceu a Kapiva</b>				
	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. recomendação	59	59	28,92%	28,92%
2. propaganda	10	69	4,90%	33,82%
3. visualização	135	204	66,18%	100,00%
4. outro	0	204	0,00%	100,00%
Total	204		100,00%	

Fonte: Dados Primários

Quando questionados sobre como conheceram a loja, 66,18% dos entrevistados responderam que por visualização, passaram na frente, o que confirma a análise do ambiente interno, quando manifesta a boa localização da empresa. Os 28,92% que responderam por recomendação, esta foi por meio do que podemos chamar de propaganda "boca-a-boca". Apenas 4,90% conheceram a loja por meio de propaganda direta, destacando que esta é feita constantemente em Rádio FM local, outdoors, carros de som, entre outros.



**Gráfico 12:** Como conheceu a Kapiva  
Fonte: Dados primários

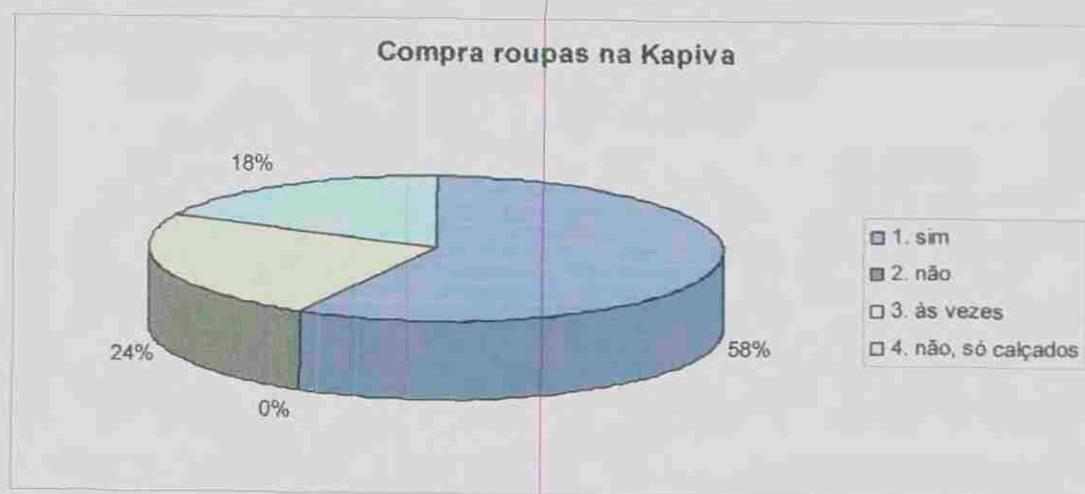
Com a Tabela 13, procura-se identificar se estes entrevistados são clientes da Kapiva, e ainda se estes que são clientes, já compraram roupas na loja, ou são atraídos somente pela seção de calçados, nicho mais forte da empresa.

**Tabela 13:** Compra roupas na Kapiva

<b>Costuma comprar roupas na Kapiva</b>				
	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. sim	118	118	57,84%	57,84%
2. não	0	118	0,00%	57,84%
3. às vezes	49	167	24,02%	81,86%
4. não, só calçados	37	204	18,14%	100,00%
Total	204		100,00%	

Fonte: Dados Primários

Através dos resultados obtidos na pesquisa, constata-se que 57,84% da amostra compra roupas na Kapiva, seguidos de 24,02% que já compraram e que responderam que compram muito eventualmente. Identificamos ainda, que 18,14% são atraídos à loja pelo consumo de calçados.



**Gráfico 13:** Compra roupas na Kapiva  
Fonte: Dados primários

Na Tabela 14, procura-se identificar com os entrevistados que são clientes da loja, com qual frequência compram na loja.

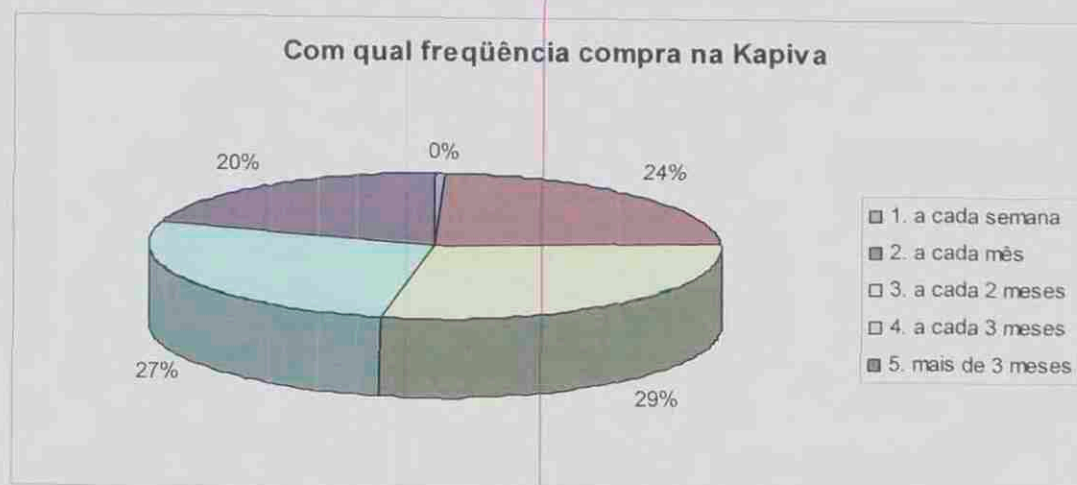


**Tabela 14:** Com qual frequência compra na Kapiwa

<b>Com qual frequência compra na loja</b>				
	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. a cada semana	1	1	0,49%	0,49%
2. a cada mês	48	49	23,53%	24,02%
3. a cada 2 meses	59	108	28,92%	52,94%
4. a cada 3 meses	55	163	26,96%	79,90%
5. mais de 3 meses	41	204	20,10%	100,00%
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: Dados Primários

Constata-se através da pesquisa que os clientes compram com uma frequência considerada satisfatória, pois 23,53% comparecem à loja todos os meses, o que é um dado bem relevante. Ainda podemos considerar que 55,88% dos entrevistados, frequentam a Kapiwa com intervalos entre 2 a 3 meses. Estes dados revelam a fidelização já conquistada. Consideramos ainda, o percentual de clientes, 20,10% que retornam a loja num intervalo superior a 3 meses.



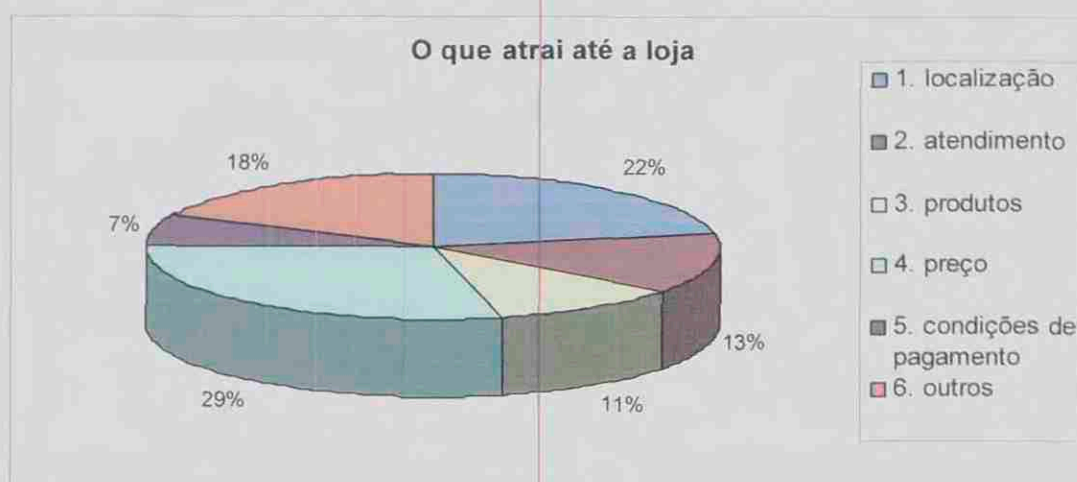
**Gráfico 14:** Com qual frequência compra na Kapiwa  
Fonte: Dados primários

**Tabela 15:** O que atrai a comprar na Kapiva

O que atrai até a loja	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. localização	45	45	22,06%	22,06%
2. atendimento	27	72	13,24%	35,29%
3. produtos	22	94	10,78%	46,08%
4. preço	59	153	28,92%	75,00%
5. condições de pagamento	14	167	6,86%	81,86%
6. outros	37	204	18,14%	100,00%
Total	204		100,00%	

Fonte: Dados Primários

Através da análise dos dados da Tabela 15, verifica-se que o que mais atrai o cliente até a loja é a variável preço, considerada por 28,92% dos respondentes. A localização também foi bem cotada, apresentado um percentual de 22,06%. Os 18,14% da população que responderam a alternativa: outros, expressaram que a atração é decorrente de um conjunto destas opções de resposta.



**Gráfico 15:** O que atrai a comprar na Kapiva  
Fonte: Dados primários

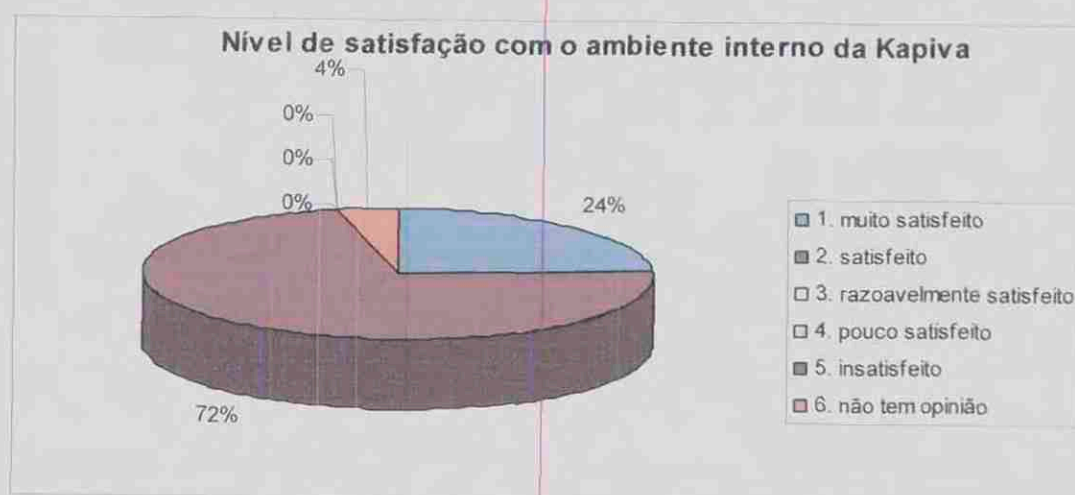
A Tabela 16 refere-se à satisfação dos clientes quanto o atendimento prestado na loja.

**Tabela 16:** Nível de satisfação quanto ao atendimento da loja

<b>Nível de satisfação quanto ao atendimento</b>				
	<i>Frequência absoluta</i>	<i>Frequência acumulada</i>	<i>Frequência relativa</i>	<i>F. relativa acumulada</i>
1. muito satisfeito	82	82	40,20%	40,20%
2. satisfeito	118	200	57,84%	98,04%
3. razoavelmente satisfeito	0	200	0,00%	98,04%
4. pouco satisfeito	0	200	0,00%	98,04%
5. insatisfeito	0	200	0,00%	98,04%
6. não tem opinião	4	204	1,96%	<b>100,00%</b>
<b>Total</b>	<b>204</b>		<b>100,00%</b>	

Fonte: Dados Primários

Analisa-se através dos dados apresentados na Tabela 16, que o atendimento realizado pelos funcionários da Kapiva é de nível satisfatório a muito satisfatório. Dos entrevistados, 57,84% estão satisfeitos com o atendimento, não tiveram nenhuma reclamação a fazer, e 40,20%, disseram que sempre são muito bem atendidos, e que os funcionários são bem prestativos.

**Gráfico 16:** Nível de satisfação com o atendimento da Kapiva

Fonte: Dados primários



Após analisar todas as questões do instrumento de coleta de dados através da análise da tabulação simples, foi obtida ampla quantidade de informações. Neste momento, há espaço para análises da tabulação cruzada que envolvem mais de uma questão abordada no questionário.

A primeira análise relaciona o local de residência com o local que costuma comprar roupas. Na amostra analisada 67,16% da população é residente de Capivari de Baixo. Cruzando esta informação com a referente ao local de compras, constata-se que destes residentes, apenas 41,60% faz suas compras de roupas no comércio do município, sendo que 58,40% realiza esta atividade no município vizinho, Tubarão. Os residentes em Tubarão fazem suas compras na própria cidade, com exceção de 12,31% dos entrevistados que responderam que fazem suas compras em Capivari de Baixo.

**Tabela 17:** Cidade de residência X Cidade onde faz suas compras de roupas

Cidade onde reside	Cidade onde costuma comprar roupas			
	Tubarão	Capivari de Baixo	Laguna	Outros
1. Tubarão	57	8	0	0
2. Capivari de Baixo	80	57	0	0
3. Laguna	0	2	0	0
4. Outros	0	0	0	0
Total	137	67	0	0

Fonte: Dados Primários

O gráfico ilustra as informações contidas na Tabela 17.



**Gráfico 17: Cidade de residência X Cidade onde realiza suas compras de roupas**  
 Fonte: Dados primários

A tabela 23 relaciona os dados referentes ao sexo da população entrevistada, com a atividade de compra de roupas no estilo *Surf Wear*.

**Tabela 18: Sexo X Compra de roupas no estilo *Surf Wear***

Compra roupas <i>surf wear</i>	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
1. Sim	102	43	145
2. Não	31	28	59
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>71</b>	

Fonte: Dados Primários

O gráfico ilustra as informações contidas na Tabela 18.



**Gráfico 18: Sexo X Compra roupas no estilo *Surf Wear***  
**Fonte: Dados primários**

Pode-se analisar com os dados cruzados, que as mulheres superam os homens na compra deste estilo de roupa, pois 75,40% das mulheres entrevistadas compram. Analisando o sexo masculino, temos que 64,10% compram este estilo de roupas, sendo que 35,90% não compram.

Podemos ainda analisar o motivo da compra relacionado ao sexo, diferenciando o motivo da compra entre homens e mulheres, conforme dados apresentados na Tabela 19.

**Tabela 19: Sexo X Motivo para compras de roupas esporte / *Surf Wear***

Motivo que leva às compras	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
1. para você	23	31	54
2. para esposo(a), namorado(a)	17	6	23
3. para o(s) filho(s)	49	6	55
4. para presentear	4	0	4
5. por impulso	9	0	9
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>43</b>	<b>145</b>

**Fonte: Dados Primários**

O gráfico ilustra as informações contidas na Tabela 19.



**Gráfico 19: Sexo X Motivo para compras de roupas no estilo *Surf Wear***  
 Fonte: Dados primários

Constata-se que dos homens que compram este estilo de roupa, conforme já analisado na tabela 23, os quais são 64,10%, destes o motivo principal que os leva a comprar é para consumo próprio. Informação que apresenta-se diferente quando analisado o sexo feminino. Para as 75,40% de mulheres entrevistadas, o maior motivo para a compra deste estilo é para os filhos, 48,04% das entrevistadas. Em segundo lugar, está o consumo próprio com 22,55%, e, em terceiro para o esposo ou namorado, 16,67%. Cabe ainda considerar que 8,81% das mulheres pesquisadas compram por impulso, não há a necessidade, mas simplesmente gostaram.

### 3.2.3 Limitação da pesquisa de marketing

Destacam-se como principais limitações o tempo hábil para elaborar o instrumento de pesquisa e realizar o pré-teste. Considera-se ainda, que esta limitação possa afetar eventualmente a ordem de questões do instrumento proposto.

## 4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Nesta etapa será apresentado o estudo proposto na empresa Geraldo Antunes Gonçalves EPP. O capítulo é composto pela descrição da organização, análise da situação, metas e objetivos de marketing, propostas de estratégias de marketing, formas de implementação, avaliação e controle.

### 4.1 A empresa

Em abril de 1994, Geraldo Antunes Gonçalves, diante da necessidade da mudança de emprego, devido a extinção da empresa onde trabalhava, resolveu investir em seu próprio negócio. Formado em Administração, pela FUCRI – atual UNESC (Universidade do Extremo Sul Catarinense), comprou uma loja de calçados, no município de Capivari de Baixo, no estado de Santa Catarina, mais precisamente à rua General Osvaldo Pinto da Veiga, 692 - Centro. Nascia assim, a Geraldo Antunes Gonçalves ME, sob nome fantasia Kapiva Calçados.

A loja que comprara possuía uma trajetória de 35 anos, e já havia passado por vários proprietários, mas neste momento encontrava-se falida. Este fato gerou bastante dificuldade nos primeiros anos, pois os fornecedores acabavam retraídos pelo histórico da organização. Outra dificuldade apresentada no início, era a falta de experiência como gestor, pois além dos conhecimentos acadêmicos, Geraldo Antunes Gonçalves, possuía somente algumas habilidades com negócios provenientes de auxílios prestados em armazéns, mercearias, da família. Mas, através de orientações de colegas que já trabalhavam no ramo comercial em questão, de pesquisa de mercado, e com muita persistência e criatividade, conseguiu reconquistar e conquistar novos fornecedores e atrair os clientes.

A empresa compra e vende produtos de diversas marcas, sempre procurando priorizar aquelas de maior qualidade e de maior procura, que melhor satisfazem as necessidades e desejos de seus clientes. Assim, consolidou-se no mercado de calçados, e em 1998 começou a expandir o foco de seus produtos para as linhas de esportes, *Surf*, *Skate*, e confecções na linha *Surf Wear*.

A boa localização, a estrutura ampla e adequada, apóia cada vez mais a conquista de novos clientes. E este fato incentiva o proprietário a investir sempre na melhoria e

ampliação de suas instalações. Atualmente, a empresa possui uma área de 600 metros quadrados, sendo 240 m<sup>2</sup> de loja, área destinada ao atendimento dos clientes e exposição dos produtos, e 360 m<sup>2</sup> destinados ao armazenamento do estoque.

Em 2002 houve a mudança da terminação da firma individual de Microempresa para Empresa de Pequeno Porte, conforme Lei Federal nº 9.841 de 05 de outubro de 1999, passando sua razão social para Geraldo Antunes Gonçalves EPP.

## **4.2 Análise da situação**

Esta etapa apresenta a análise do ambiente onde a empresa está inserida. Compreende análise do ambiente externo, identificando as oportunidades e ameaças; análise do ambiente interno, identificando as forças e fraquezas; gerando, por fim, a análise SWOT.

### **4.2.1 Análise do ambiente externo**

Esta etapa apresenta a análise de forças independentes da organização, mas que podem influenciá-la consideravelmente. Compreende análise dos ambientes econômico, demográfico, tecnológico, político-legal, sócio-cultural, como também, clientes, concorrentes e fornecedores.

#### **4.2.1.1 Ambiente econômico**

A economia brasileira viveu um período prolongado de instabilidade monetária e recessão, e agora vem evoluindo favoravelmente seu fundamento nos últimos anos, ganhando credibilidade e atraindo investidores. Contudo, as empresas precisam continuar analisando os fatores deste ambiente que influenciam diretamente a demanda.

A inflação é um fator econômico de suma importância. Esta é um aumento contínuo e generalizado no nível geral de preços, acarretando distorções, principalmente na distribuição da renda. Para contê-la, tem-se como medida do governo, alterações na política



fiscal, monetária, cambial, comercial e de renda. Geralmente, estas alterações acabam proporcionando aumento da carga tributária, diminuição da quantidade de moedas e títulos públicos, alta dos juros e taxas cambiais, bem como a influência direta na formação do salário mínimo. Como consequência, há uma queda na demanda que acaba gerando uma retração na economia, muito prejudicial às empresas.

Durante muitos anos, o país passou por crescimento deste fator decorrente da instabilidade econômica. Porém, conforme podemos analisar através de índices publicados, a inflação apresenta declínio. Segundo o índice INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) medido através de pesquisas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas) com as famílias de rendimento monetário de um a seis salários mínimos, sendo o chefe assalariado, e abrangendo algumas regiões metropolitanas do país, nos anos de 2004, 2005 e 2006, a inflação apresenta índices de 6,13%, 5,05% e 2,81% respectivamente. O declínio pode ser visualizado de forma melhor no Gráfico 20.

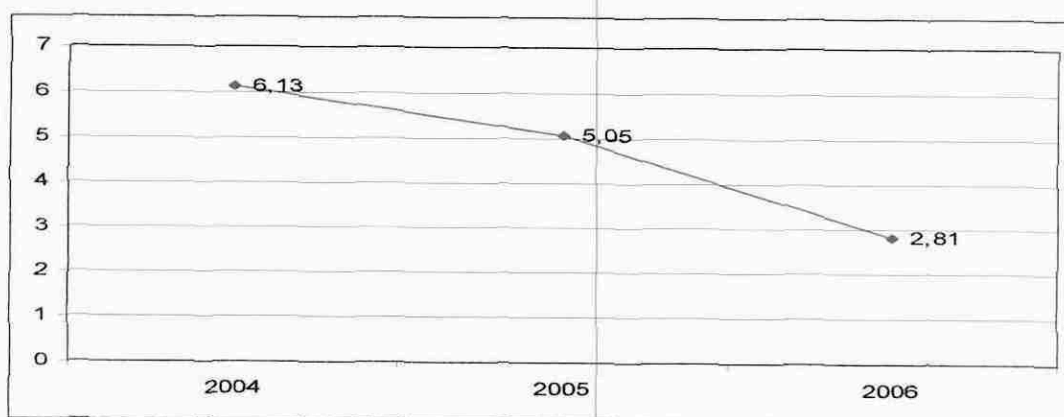


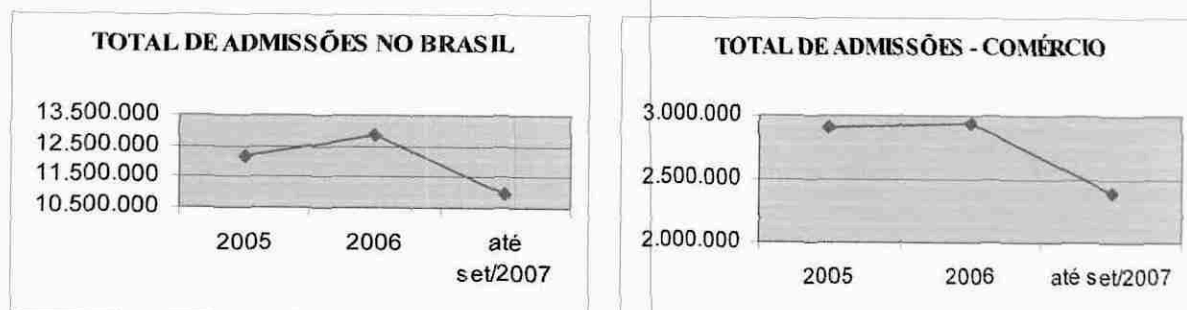
Gráfico 20: Índice INPC em relação aos anos de 2004, 2005 e 2006  
Fonte: IBGE (2007)

Como medida de controle inflacionário e desenvolvimento econômico, o governo adota a alta dos juros. O COPOM – Comitê de Política Monetária, órgão financeiro brasileiro que tem o objetivo de estabelecer as diretrizes da política monetária e estabelecer a taxa básica de juros, vem reduzindo, gradativamente para evitar o aumento da inflação, a taxa básica de juros. Porém, a taxa ainda permanece alta, 11,25% ao ano, cotação de outubro de 2007. Esta taxa é uma média de todas as taxas de juros pagas pelo governo aos bancos que lhe emprestam dinheiro, e serve como referência para as taxas de juros cobrados pelo mercado. É também utilizada, pelo governo, para atualizar o recolhimento em atraso de tributos e

contribuições federais, incide no pagamento das quotas mensais do Imposto de Renda de Pessoa Física.

Outro fator a ser considerado, é a desvalorização do dólar perante o real. Este fator pode proporcionar demanda para as importações, ocasionando disputa do mercado interno com o externo. Pode influenciar a compra de determinados produtos. A queda acumulada em outubro foi de 5,29%.

Um fator da economia que também precisa ser analisado, em observância das tendências é o índice de emprego. Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, o total de admissões em 2005 e 2006, em todo o país, foi de 12.179.001 e 12.831.149 respectivamente, mais precisamente na atividade de comércio estes números permaneceram em 2.912.498 para 2005, e 2.940.198 para 2006. Neste ano, até setembro, totalizaram-se 10.969.812 admissões em empregos formais, destes, 2.389.872 estão no setor de comércio. Pode-se considerar que há uma estabilidade no que se refere a quantidade de empregos formais no país, proporcionando um crescimento de 5,35% com relação 2005 para 2006. O Gráfico 21 relaciona o total de admissões no Brasil e especificamente no setor do comércio.



**Gráfico 21: Total de Admissões no Brasil**  
**Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (2007)**

Outros indicadores que podemos avaliar quanto a economia, são os indicadores da atividade varejista, os quais apresentaram resultados positivos em 2006. Segundo a Pesquisa Mensal do Comércio, divulgada pelo IBGE, o índice do volume de vendas no varejo cresceu em 6,2% em 2006, que manteve a tendência de expansão iniciada em 2004. Em todos os segmentos do comércio varejista, exceto em combustíveis e lubrificantes, a variação anual da receita nominal superou a variação média de 4,2% do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), do IBGE, destacando que o vestuário e calçados obtiveram aumento de 7,2%.



A tendência de crescimento do comércio varejista, também permanece em 2007. Segundo o Serasa, o volume de vendas do comércio varejista nacional cresceu 9,5% de janeiro a setembro de 2007, comparando-se com o mesmo período de 2006.

A empresa sofre influência da dimensão deste ambiente, principalmente no que diz respeito ao poder de compra da população, que oscilam de acordo com fatores econômicos. Portanto, qualquer alteração nos fatores de renda, trabalho, política fiscal e monetária do governo, traz um impacto sobre os custos dos serviços e nas condições de mercado na qual a empresa está inserida.

Analisando a situação econômica atual do país, bem como todas as tendências apresentadas, percebe-se que o ambiente, de um modo geral, é propício ao ramo do comércio. Nenhuma das tendências até aqui percebidas, pode influenciar de modo negativo, pelo contrário, estas se manifestam positivamente. O país mantém o controle da inflação, que vem decaindo a cada ano. Um fator negativo poderia ser a taxa de juros, mas esta também tende a vir ser controlada, pois apesar de ser a maior do mundo, na história de nossa economia ela é uma das menores taxas. As pesquisas encontradas, também indicam que o setor varejista está em crescimento. O aumento da quantidade de empregos formais denotam a estabilidade econômica. O reajuste salarial também cresce além da inflação, logo, com o aumento da renda ocorre o aumento do poder de compra da população.

#### *4.2.1.2 Ambiente sócio-cultural e demográfico*

A empresa está localizada no município de Capivari de Baixo/SC, o qual está situado na região AMUREL (Associação de Municípios da Região de Laguna) que é composta por 17 municípios, cujo centro é Tubarão.

O município foi fundado em 30 de março de 1992, possui uma área de 53 Km<sup>2</sup>, e uma população de 20.064 habitantes, conforme a última contagem do IBGE (2007). A principal atividade econômica da cidade é a geração de energia termelétrica a partir do carvão. O município é sede do Complexo Termelétrico Jorge Lacerda, a maior usina a carvão da América Latina e principal fonte econômica da região.

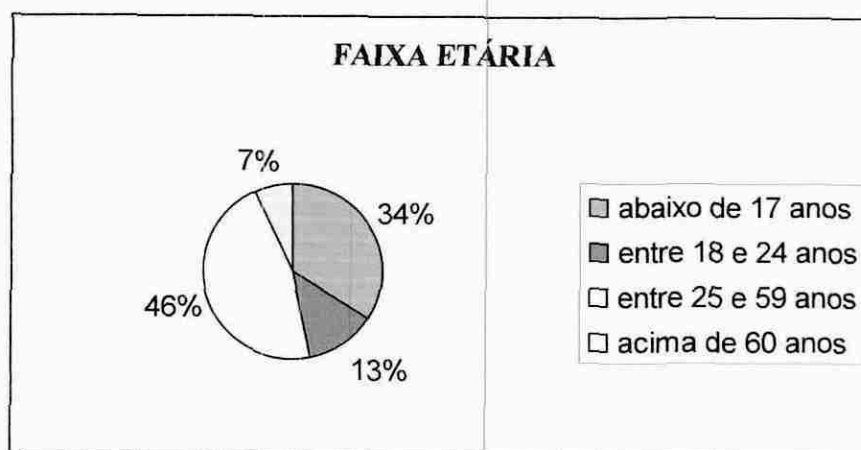
Conforme Farias (2004) na economia do município predomina a atividade industrial representando 80% da produção através de 55 empresas, com destaque para a geração de energia, como já abordado. O setor do comércio representa 11%, com 111

empresas. As empresas de prestação de serviços contribuem com 6% da renda do município, e o setor agropecuário representa 3% da economia.

Segundo dados do censo realizado pelo IBGE em 2000, dos 18.561 habitantes de Capivari de Baixo, 15.240 habitantes enquadram-se na faixa etária acima de 10 anos de idade, destes 52% são mulheres e 48% homens.

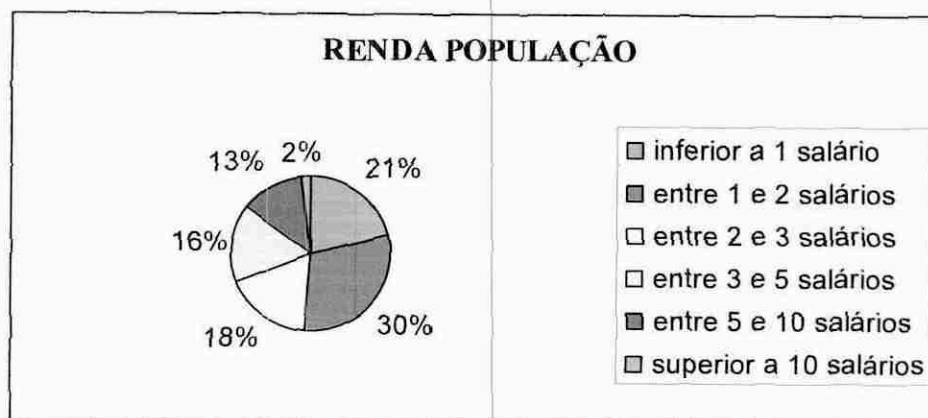
O índice de alfabetização é de aproximadamente 96%, conforme IBGE (2000). Podemos ressaltar a fundação da Faculdade Capivari – Fucap em 2001, oferecendo os cursos de Administração e Ciências Contábeis, o que bastante vem contribuindo para o desenvolvimento cultural da população, facilitando o acesso a informações e principalmente capacitando os que se interessarem.

Sobre a idade da população, o último censo registrou que 46% da população se encontra na faixa etária entre 25 a 59 anos, 34% abaixo de 17 anos, 13% entre 18 a 24 anos e 7% acima de 60 anos. Estes dados estão representados no Gráfico 22.



**Gráfico 22: População de Capivari de Baixo por faixa etária**  
Fonte: IBGE, 2000

Ainda conforme dados do censo 2000, quanto à renda, verificou-se que 8.970 habitantes possuem rendimentos mensais, sendo que destes 41% correspondem a mulheres e 59% homens. Quanto ao valor do rendimento nominal mensal, verificou-se que apenas 2% da população recebem acima de 10 salários mínimos, 13% encontram-se na faixa entre 5 a 10 salários, 16% entre 3 a 5 salários, 18% entre 2 a 3 salários, 30% recebem entre 1 a 2 salários e 21% da população recebem até 1 salário mínimo por mês. Os dados estão representados no Gráfico 23.



**Gráfico 23: Renda da população de Capivari de Baixo**  
**Fonte: IBGE, 2000**

Estes dados indicam que o município de Capivari de Baixo, em 2000, era habitado por pessoas de faixa etária concentrada entre 25 a 59 anos, e com renda variando entre 1 a 3 salários mínimos. Quando comparada a capital do Estado, considera-se uma renda baixa, pois esta apresentava no mesmo período, segundo dados do IBGE, renda média superior a 5 salários mínimos. Porém, quando comparada às cidades vizinhas, percebe-se que a renda está dentro da média na região, que varia em Tubarão entre 1 a 5 salários e em Laguna a média varia até 2 salários mínimos.

Segundo dados obtidos no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) em 2005 o município apresentou um total de 3.097 empregos formais, empregos com carteira assinada, destes 2.095 eram ocupados por homens e 1.002 por mulheres, ainda podemos contemplar que dentre os jovens, com idade de 16 a 24 anos, 450 beneficiaram-se com empregos formais. Na atividade do comércio, destaca-se que o total ficou em 535 vagas de empregos formais, ocupadas por 359 homens e 176 mulheres. O total de admissões em 2005 foi de 745, e o de demissões atingiu 671, mantendo uma variação positiva com aumento de 4,24%.

Os números de admissões no município, em 2006, totalizaram 1.424, já as demissões superaram com 1.609, resultando uma variação relativa de -6,34%. Segundo o MTE, em 1º de janeiro de 2007, o total de empregos formais no município era de 2.763, em 649 estabelecimentos. Analisando os dados, percebe-se que houve uma queda de 334 empregos formais no município entre os anos de 2005 e 2006, cabe ressaltar que empregos formais são aqueles com carteira assinada, desconsiderando os autônomos.

Ainda de acordo com o MTE, a remuneração média dos empregos formais em 2005, variou em um total de R\$ 1.629,77. Diferenciando a remuneração média entre homens e

mulheres, sendo R\$ 2.093,22 para homens e R\$ 660,78 para mulheres. Para os jovens de 16 a 24 anos a renda média em 2005 permaneceu em R\$ 667,92.

Comparados os dados apresentados do município pelo IBGE no último censo de 2000 com os dados fornecidos pelo MTE em 2005, verifica-se que no que se refere a renda média da população, esta obteve um crescimento. No ano de 2000 a renda variou entre 1 a 3 salários mínimos, já em 2005 esta obteve uma média entre 4 a 5 salários mínimos, considerando somente os empregos formais.

Analizados os dados sobre o município verifica-se que o mesmo possui uma população economicamente ativa com predominância de mulheres. Apesar da renda ter uma disparidade bem acentuada entre homens e mulheres, a mesma obteve um crescimento, que pode ser considerado favorável para análise deste ambiente. O que desfavorece é o declínio do *oferecimento de empregos formais* que ocorreu entre os anos de 2005 e 2006, principalmente quando se parte do princípio de que a população é predominantemente jovem. Este fato levaria a considerar que logo estes jovens estarão entrando no mercado de trabalho, e se o emprego continuar em queda será prejudicial para o município, bem como para a população, em consequência para as empresas que ali estão inseridas. Cabe ressaltar que muitos dos residentes de Capivari de Baixo trabalham na cidade vizinha Tubarão que demonstrou um crescimento de 1.416 empregos formais, o que pode amenizar a situação, pois acabam retornando benefícios para o município, como pagamento de impostos.

Para a empresa, o ponto favorável é a predominância de jovens, o que representa um excelente mercado, principalmente quando se trata de produtos voltados para a linha *Surf Wear*.

#### 4.2.1.3 Ambiente tecnológico

Como nos demais segmentos, a tecnologia quebra paradigmas e inova também no comércio vestuário e percebe-se ainda possíveis tendências para os próximos anos. A Internet hoje já permite o rompimento das amarras físico-temporais, permitindo ao comércio a exposição de seus produtos no mundo inteiro 24 horas por dia, 7 dias por semana, flexibilizando deste modo os horários das compras e evitando a necessidade de deslocamento do consumidor até a loja. Ainda deve-se considerar que esta modalidade reduz custos para o

lojista, pois o consumidor realiza suas compras sem a necessidade de vendedores, restando ao lojista apenas a o serviço de entrega.

Considerando-se ainda que boa parte dos consumidores não gosta de dedicar tempo a ficar provando roupas durante as compras, e que uma roupa pode não ter chamado a atenção do consumidor quando está na prateleira, mas ao prová-la acaba agradando-o, pode-se ainda pensar como uma possível tendência o uso de softwares tridimensionais capazes de escanear as formas do corpo de uma pessoa, de modo a projetar a imagem tridimensional desta pessoa combinando com as roupas desejadas. Esta tecnologia permite provar virtualmente várias roupas selecionadas em um catálogo digital, evitando assim a necessidade de grandes estoques e espaço físico, além de ampliar as possibilidades de satisfação do cliente que poderá provar virtualmente um número muito maior de combinações.

Abstraindo-se um pouco a idéia acima, pode-se ainda imaginar um futuro onde seja possível realizar a escanerização em qualquer computador conectado a Internet, o que permitiria ao consumidor a realização de compras pela Internet com e experimentação virtual das roupas.

Outra tendência na tecnologia da informação que poderia ser aplicada ao comercio vestuário, são os sistemas capazes de identificar o estilo do consumidor a partir do histórico de suas compras. Isso permitirá notificar o consumidor diretamente com as novidades que lhe interessam, sem importunar com propaganda indesejada. Seria possível ainda associar esta proposta com as descritas anteriormente, enviando também as imagens tridimensionais deste consumidor combinadas com os itens em lançamento.

#### *4.2.1.4 Ambiente político-legal*

O Governo, através de órgãos públicos, pode intervir nas atividades das organizações através de iniciativas legislativas, ações judiciais e regulamentação executiva. Estas influências fazem parte do clima político e legal de determinada época. Assim, esta dimensão afeta a Kapiva à medida que o governo promove alterações nas legislações vigentes, e a tendência para estas alterações é constante.

A Kapiva tem seu registro realizado com a razão social denominada Geraldo Antunes Gonçalves EPP. Portanto, é uma Empresa de Pequeno Porte, conforme Lei Federal nº 9.841 de 05 de outubro de 1999. Opta pelo SIMPLES Nacional, que segundo Lei Federal,

enquadra-se àquela que tem receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Este se constitui uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a receita bruta. A Lei do SIMPLES foi alterada recentemente, julho de 2007, integrando o recolhimento unificado dos tributos, e alterando o valor de consideração das Micro e Pequenas Empresas.

Para com seus empregados, a Kapiva, tem a obrigação em pagar o FGTS (Fundo de Garantia do Trabalhador), o décimo terceiro salário, conceder um período de férias de trinta dias por cada ano trabalhado de cada empregado, entre outras obrigações que estão descritas na Consolidação das Leis Trabalhistas Brasileiras (CLT). Uma alteração na CLT que já está tramitando pelo Congresso é o prazo de licença maternidade, que deverá aumentar para 6 meses, esta é uma tendência que afeta e em muito os empresários em geral.

Além do supracitado, a Kapiva presta serviços de comercialização de produtos, logo atende ao público e está sujeita às regras do Código de Defesa do Consumidor, publicado há 17 anos, conforme a Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990, o qual estabelece normas de proteção e defesa do consumidor. Por isso, deve haver especial atenção nos produtos oferecidos, bem como nas condições e prazos de pagamento, tudo visando a máxima transparência possível para que o consumidor/cliente não se sinta lesionado, mas sim satisfeito.

A empresa é também filiada ao Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), que contribui durante a análise de crédito. Porém existe uma falha neste serviço que acaba protegendo os inadimplentes. Após cinco anos, o registro de inadimplência é retirado, mesmo sem a devida quitação do saldo devedor.

#### *4.2.1.5 Clientes*

Quanto a influência do fator cliente sobre a organização, esta é de extrema importância, pois a empresa é um comércio varejista e depende daquele para desempenhar suas funções. Qualquer alteração no comportamento do consumidor seja na renda, emprego, ou mudança de necessidades, afetam diretamente a empresa, que conseqüentemente precisa readequar suas estratégias. De acordo com Wikipédia (2007), a loja é o produto vendido aos



clientes, ou seja, é planejada de acordo com o seu público e deve propiciar ao consumidor a oportunidade de conhecer mais opções além das que ele conhece ou tem como objetivo de compra.

Através de uma observação participante e entrevista informal com funcionários, revelou-se que a empresa já possui uma clientela fidelizada, que passa pela loja freqüentemente para observar as novidades, e muitas destas novidades acabam atraindo este consumidor. Vários clientes manifestam que a Kapiva acaba fazendo parte de suas contas mensais, o carnê da loja já faz parte do orçamento doméstico. A maior parte da venda da loja é realizada através de prestações com carnê.

Através da pesquisa de marketing realizada, pode-se evidenciar e traçar o perfil e os hábitos de consumo dos clientes. Destaca-se que em sua maioria (61,76%) são mulheres, com faixa etária entre 17 a 46 anos, casadas, com 2º grau completo, trabalham em empresas privadas, possuem renda familiar média entre R\$ 1.081,00 e R\$ 2.480,00, residem em Capivari de Baixo. Costumam fazer suas compras de confecções na cidade vizinha de Tubarão. Compram confecções na linha *Surf Wear* e gastam em média até R\$ 100,00 mensais no consumo desta linha, o motivo maior para compra deste estilo é para uso no dia-a-dia de seus filhos, esposos ou namorados. Compram na Kapiva com uma freqüência de intervalos ente 2 a 3 meses, são atraídas pelo preço e localização, e consideram o atendimento satisfatório.

#### 4.2.1.6 Concorrentes

Analisar a concorrência constantemente é de extrema necessidade para qualquer empresa. Estar atento as possíveis mudanças das estratégias no mercado pode amenizar grandes surpresas, além de poder avaliar estas ações e proporcionar um diferencial para oferecer aos clientes.

Devido à empresa estar localizada em uma pequena cidade, podemos considerar que concorrentes diretos na cidade, no segmento de confecções esporte e *Surf Wear*, existem cinco lojas, citando: Dalais Confecções, Samini, Malokai *Surf Wear*, Prolimpi, e Helen Modas.

Consideramos de extrema relevância a informação que, segundo o gerente, a Kapiva foi a pioneira no ramo de confecções *Surf Wear* na cidade. Com a percepção do nicho



de mercado, a Kapiva resolveu investir neste, que depois veio a ser seguido por seus concorrentes.

Porém, a concorrência não permanece somente na cidade. Por estar muito próximo do centro de Tubarão, e por esta gerar a maior parte de sua renda no setor do comércio, possuindo, portanto, uma variedade de lojas muito mais ampla, e pelo fato de muitos habitantes de Capivari de Baixo trabalharem em Tubarão, as lojas da cidade vizinha acabam virando seus concorrentes. Dentre as lojas de Tubarão que oferecem produtos na linha de roupas esporte e *Surf Wear*, destacam-se Beach Break e Reis Esporte. E mais recentemente, com a abertura do Farol Shopping em Tubarão, existe a ameaça de novos concorrentes, pois estes possuem a vantagem do horário de atendimento diferenciado, permanecendo aberto todos os dias até às 22:00 horas, inclusive sábados e domingos.

O Quadro 3 apresenta a análise de alguns pontos diferenciais entre os concorrentes.

Nome	Formas de pagamento	Prazo máximo	Principais marcas	Ambiente
<b>Kapiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À vista (desconto de 10%);</li> <li>• Cheque pré-datado;</li> <li>• Crediário;</li> <li>• Cartão de crédito: Visa e Master.</li> </ul>	30, 60, 90, 120, 150, 180 dias sem acréscimo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billabong;</li> <li>• MCD;</li> <li>• Fico;</li> <li>• Maresia;</li> <li>• Free Surf;</li> <li>• HB;</li> <li>• Adidas</li> </ul>	Ambiente bem organizado, amplo, de fácil acesso, boa localização. Atendimento imediato, cordial, prestativo.
<b>Helen Modas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À vista (desconto de 10%);</li> <li>• Cheque pré-datado;</li> <li>• Crediário;</li> <li>• Cartão de crédito: Visa e Master.</li> </ul>	30, 60, 90, 120, 150 dias sem acréscimo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multi marcas, mas não trabalha com as marcas da Kapiva.</li> </ul>	Ambiente bem iluminado, organizado, amplo espaço de circulação. Atendimento imediato, cordial, simpático, bom.
<b>Malokai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À vista (desconto de 10%);</li> <li>• Cheque pré-datado;</li> <li>• Crediário;</li> <li>• Cartão de crédito: Visa e Master.</li> </ul>	30, 60, 90, 120, 150, 180 dias sem acréscimo no crediário.  Com cheque: 30,60 e 90 dias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onbongo;</li> <li>• Tropical Brasil;</li> <li>• Vida Marinha;</li> <li>• HurlY;</li> <li>• H1;</li> <li>• VLCS</li> </ul>	Ambiente bem iluminado, porém a área da loja é pequena. Atendimento imediato, simpático, muito bom.
<b>Samini</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À vista (desconto de 10%);</li> <li>• Cheque pré-datado;</li> <li>• Crediário;</li> <li>• Cartão de crédito: Visa e Master.</li> </ul>	30, 60, 90, 120, 150 dias sem acréscimo no crediário.  Com cartão: 30,60 e 90 dias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mormaii;</li> <li>• Cost;</li> <li>• Rip Curl;</li> <li>• Fox;</li> <li>• WG</li> </ul>	Ambiente bem iluminado, amplo espaço de circulação. Atendimento mais restrito.

<b>Dalais Confeções</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À vista (desconto de 10%);</li> <li>• Cheque pré-datado;</li> <li>• Crediário;</li> </ul>	30, 60, 90, 120, 150, 180 dias sem acréscimo no crediário.  Com cheque: 30, 60 e 90 dias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kidilha;</li> <li>• Via Reggio;</li> <li>• Visual;</li> <li>• Back Jeans;</li> <li>• Mineral.</li> </ul>	Ambiente bem iluminado, porém a área da loja é pequena. Atendimento muito bom.
<b>Prolimpi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À vista (desconto de 10 a 20%);</li> <li>• Cheque pré-datado;</li> <li>• Crediário;</li> <li>• Cartão de crédito: Visa</li> </ul>	30, 60, 90, 120, 150, 180 dias sem acréscimo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baumgarten;</li> <li>• Cobra D'agua;</li> <li>• Greenish;</li> <li>• Antiqueda;</li> <li>• Planet Wave;</li> <li>• Conduta;</li> <li>• Dong Beaty.</li> </ul>	Ambiente bem iluminado, loja ampla. Atendimento muito bom.
<b>Beach Break</b> <b>Tubarão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À vista (desconto de 10%);</li> <li>• Cheque pré-datado;</li> <li>• Crediário;</li> <li>• Cartão de crédito: Visa</li> </ul>	30, 60, 90, 120, 150, 180 dias sem acréscimo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billabong;</li> <li>• MCD;</li> <li>• Element;</li> <li>• Nicoboco;</li> <li>• Rip Curl, dentre outras.</li> </ul>	Ambiente bem iluminado, loja ampla, bem organizada, boa localização, fácil acesso. Bom atendimento.
<b>Reis Esportes</b> <b>Tubarão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À vista (desconto de 10%);</li> <li>• Cheque pré-datado;</li> <li>• Crediário;</li> <li>• Cartão de crédito: Visa</li> </ul>	30, 60, 90, 120, 150, 180 dias sem acréscimo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billabong;</li> <li>• MCD;</li> <li>• Element;</li> <li>• Nicoboco;</li> <li>• Rip Curl.</li> </ul>	Ambiente bem iluminado, loja ampla, bem organizada, boa localização, fácil acesso. Atendimento muito bom, cordial e prestativo.

**Quadro 3: Análise dos Concorrentes.**  
Fonte: Autora

Analisando alguns dos aspectos apresentados sobre os concorrentes e comparando com a Kapiva, percebe-se que a concorrência é bastante forte no segmento de confecções. Quanto a forma de pagamento e condições de prazo máximo todas são muito semelhantes. Porém, podemos analisar que quando comparadas as marcas relacionadas como mais vendidas e procuradas pela demanda, as mesmas são oferecidas na Kapiva e nas duas lojas analisadas em Tubarão. As demais lojas trabalham com marcas distintas.

Assim, para vencer a concorrência, a empresa investe em produtos diferenciados, buscando sempre trabalhar com as marcas mais requisitadas pela sua clientela, e diferenciar seus preços, colocando uma margem de lucro pouco menor que a concorrência. Além disso, a empresa procura fidelizar seus clientes com atendimento personalizado e diferenciado, além de constantes promoções e liquidações de alguns produtos para atrair o cliente.

#### 4.2.1.7 Fornecedores

A escolha dos fornecedores é fundamental para honrar o compromisso de oferecer produtos de qualidade e que atendam as necessidades dos clientes. Além de primar pelos custos e vantagens oferecidas.

Contudo, os maiores fornecedores nas linhas de roupas esporte e *Surf Wear*, objeto de estudo deste trabalho, são marcas fortes e renomadas, que mantêm uma carteira de clientes bem estruturada. Para tornar-se cliente destes fornecedores, a organização passa por diversas análises, e precisa ainda manter o padrão que eles a impõem.

Neste contexto, um bom relacionamento com os fornecedores torna-se essencial para a organização. A maior influência que pode acarretar em danos e perdas, é no que refere-se ao pagamento regular das duplicatas. Outro fator é manter um atendimento cordial aos representantes das marcas, para que estes estejam em constante contato com a organização, trazendo os lançamentos de produtos e suprimindo aqueles que por ventura já estão em falta.

A Kapiva trabalha com diversas marcas de roupas esporte e *Surf Wear*. De acordo com o gerente da empresa, o objetivo é oferecer as marcas mais requisitadas pelo mercado, que no momento são as que possuem custo elevado, conseqüentemente um preço também elevado. Mas, também procura fornecedores de marcas que possuem qualidade igual ou superior aquelas renomadas, mas que conseguem oferecer um preço mais acessível, podendo proporcionar que a Kapiva ofereça produtos também para as classes de clientes que procuram roupas deste estilo, de qualidade, mas que não possuem condições para pagar preços muito elevados.

Atualmente, a prioridade está com o fornecedor da Billabong, pois é a tendência que o mercado procura, é a marca mais vendida pela Kapiva. Podemos ainda citar a MCD, Fico, Maresia, *Free Surf*, HB, Adidas, Nicoboco entre outras.

A Billabong foi fundada em 1973, na Austrália. Em 2000, a empresa tornou-se pública constituindo a Billabong International Limited. No Brasil, é representada pelo grupo GSM Brasil Ltda, subsidiária do grupo internacional. A GSM Brasil, sediada na zona oeste da capital de São Paulo, patrocina diversos eventos culturais e campeonatos esportivos. Além da própria Billabong, as marcas do grupo comercializadas no Brasil são a Billabong Girls, a Von Zipper, a Element e a Kustom.

Podemos destacar que a Kapiva evidencia o fornecedor da Billabong. Aproximadamente 65% de pedido de produtos são desta marca diante das outras com as quais

também trabalha. Mas salientamos que procura diversificar seus fornecedores, pois é de conhecimento do gerente que qualquer alteração no ambiente econômico que afete seu fornecedor, como no tempo de fabricação e prazo de entrega afeta diretamente a organização.

#### **4.2.2 *Análise do ambiente interno***

Após a análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo, o passo seguinte é averiguar se existe habilidade interna para defender-se das ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas.

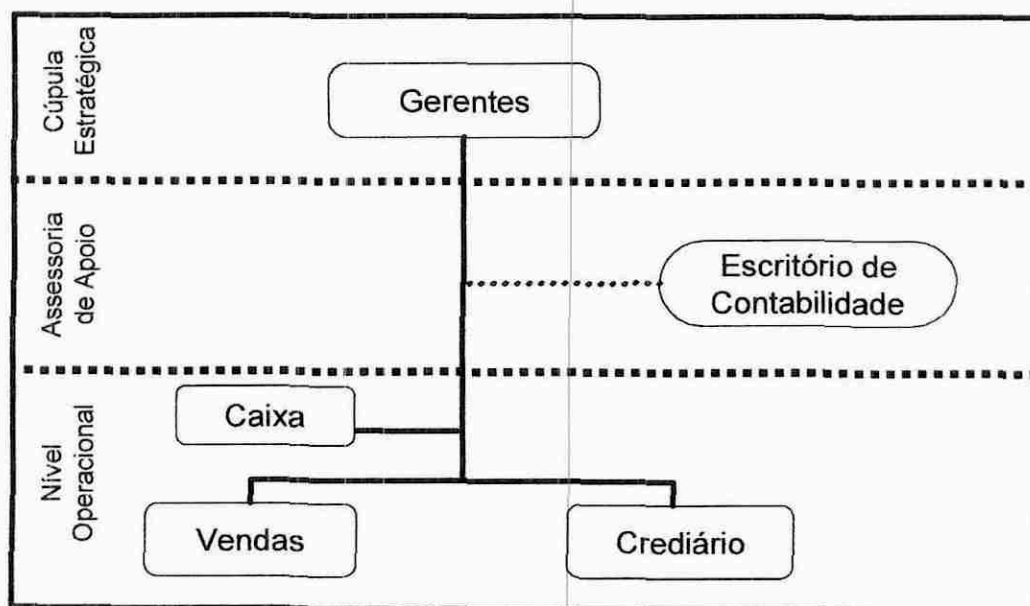
Nesta etapa são analisados os recursos internos que influenciam positivamente ou negativamente a organização, ou seja, a estrutura da empresa, suas instalações e finanças.

##### **4.2.2.1 *Estrutura da empresa***

Atualmente, a empresa desenvolve suas atividades com a ajuda de treze colaboradores, além do gerente/proprietário e sua esposa. As funções estão divididas entre vendas, caixa e crediário, assim distribuídas: nove vendedores, um caixa e dois responsáveis pelo crediário.

A empresa não apresenta um organograma formalizado, mas o organograma poderia ser apresentado por dois níveis, segundo Mintzberg (2003), a cúpula estratégica que é o responsável por manter a organização segundo suas metas e missões, neste caso formado apenas pelo gerente (única pessoa que toma decisões estratégicas dentro da empresa) e o núcleo operacional que corresponde as pessoas que realizam as atividades diárias. Como assessoria de apoio, a empresa conta com escritório de contabilidade.

Assim, o organograma da empresa é apresentado na Figura 4.



**Figura 4: Organograma Kapiva**  
**Fonte: Geraldo Antunes Gonçalves EPP**

Todas as decisões importantes da Kapiva são tomadas pelo gerente/proprietário e sua esposa, que contam com o auxílio do escritório de contabilidade. Este fornece todos os suportes contábeis, fiscais, como também, no que se refere ao departamento pessoal. Todas as definições importantes para a organização são concebidas pela cúpula estratégica, caracterizando assim, a efetiva utilização de supervisão direta. Segundo Mintzberg (2003, p. 15) "a supervisão direta acontece quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações".

Embora não formalizado todo o planejamento é de responsabilidade dos gerentes, que aplicam seus conhecimentos adquiridos com a experiência, e formação, concedendo as diretrizes aos demais colaboradores, coordenando e controlando os resultados.

Portanto, a delegação de tarefas parte da cúpula estratégica, formada pelos gerentes, seguindo para o núcleo operacional, o qual é formado pelo caixa, vendas e crediário. Cada colaborador exerce as funções correspondentes ao seu cargo, sendo que na ausência dos gerentes a função de liderança e comando da empresa é delegada a colaboradora responsável pelo caixa.

O quadro funcional da empresa, atualmente, conta com todos os funcionários efetivados, porém uma variável de influência para a empresa é a sazonalidade. Em períodos, como natal, páscoa e outros feriados, quando ocorre um aumento da demanda, são contratados funcionários temporários para suprir a necessidade do momento.



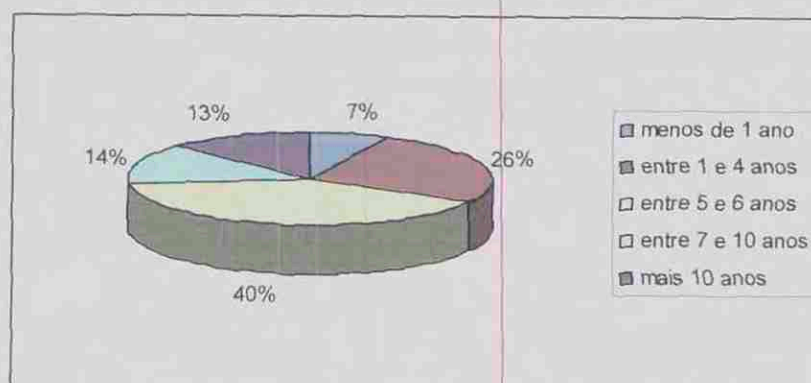
No Quadro 4 apresenta-se o quadro funcional atual da Kapiva.

Colaborador	Função	Tempo de Empresa	Grau de Escolaridade
Adriana	Vendedora	8 anos	2º grau completo
Adriana	Vendedora	5 anos	2º grau completo
Alan	Vendedor	2 anos	2º grau completo
Angelita	Vendedora	6 anos	2º grau completo
Eliane	Vendedora	9 anos	2º grau incompleto
Franciele	Crediarista	6 meses	2º grau completo
Geraldo	Gerente	13 anos	3º grau completo
Ivana	Vendedora	3 anos	1º grau incompleto
Karla	Vendedora	5 anos	2º grau completo
Luciana	Crediarista	5 anos	3º grau incompleto
Maria Regina	Vendedora	6 anos	1º grau completo
Rosimere	Gerente	13 anos	3º grau incompleto
Sônia	Vendedora	1 ano	2º grau completo
Terezinha	Vendedora	4 anos	2º grau completo
Vânia	Caixa	5 anos	2º grau completo

**Quadro 4: Quadro funcional da Kapiva**

Fonte: Dados primários Out/2007

As informações apresentadas no quadro funcional podem ser mais adequadamente analisadas através do Gráfico 24 e Gráfico 25, onde podemos visualizar o nível de rotatividade e formação dos colaboradores da Kapiva.



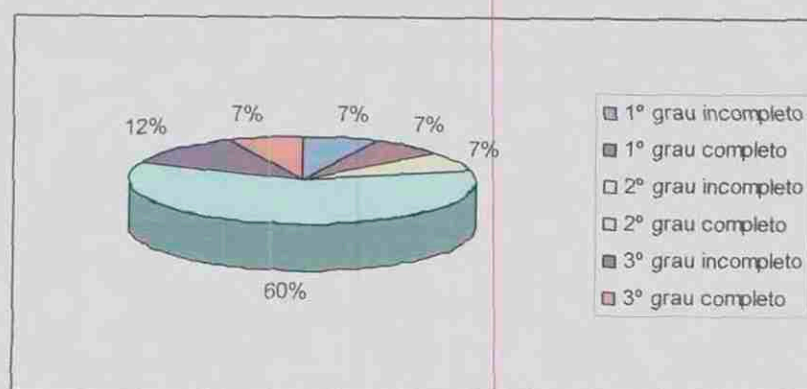
**Gráfico 24: Tempo de Empresa dos funcionários da Kapiva**

Fonte: Dados Primários

Analisando os dados apresentados, identifica-se que a Kapiva possui baixa rotatividade, pois 40% de seus funcionários trabalham de 5 a 6 anos na empresa, 26% entre 1 a 4 anos e destacando que 14% estão junto a empresa entre 7 a 10 anos. Segundo os gerentes e funcionários, estes dados são resultados da priorização de um ambiente agradável de trabalho, com comunicação mais informal, respeitando a hierarquia já apresentada, mas não deixando

de proporcionar a criatividade dos funcionários através da flexibilidade e oportunidade de expressar suas opiniões. Além disso, o salário oferecido também é atrativo diante do mercado em que está inserida a empresa.

Quando questionado o gerente sobre o índice de absenteísmo, este informou que é extremamente baixo quase inexistente, pois os colaboradores faltam somente em casos de necessidades extremas, geralmente por doenças consideradas graves.



**Gráfico 25: Grau de Escolaridade dos funcionários da Kapiva**  
Fonte: Dados primários

Verificando as informações do nível de escolaridade dos funcionários da Kapiva, podemos identificar um grau de alfabetização e instrução considerados adequados para o desempenho das suas funções, pois mais da metade de seu quadro funcional possui o 2º grau completo.

Destacamos ainda, que a empresa promove semestralmente palestras e cursos, com o objetivo de aperfeiçoar as técnicas de vendas de seus colaboradores.

Com relação ao tratamento estabelecido entre alta administração e os colaboradores, pode-se dizer que essas relações ocorrem de maneira preponderantemente informal sem que a perda do respeito em momento algum.

Por ser uma empresa pequena, esta não possui formalmente a divisão de departamentos como marketing, financeiro, recursos humanos. Como já mencionado, estas funções e decisões são desempenhadas pelos gerentes.

A responsabilidade pela gestão de pessoas se encontra sob os cuidados de somente uma pessoa, ou seja, toda e qualquer tarefa relacionada a administração de recursos humanos é realizada pelo gerente/proprietário.



Para as contratações, a organização busca observar nos candidatos características como, bom relacionamento interpessoal, experiência, liderança, disposição, honestidade, eficiência, interesse, educação, simpatia, boa fluência verbal, comprometimento e iniciativa.

A empresa não possui plano de cargos e salários, ou avaliação de desempenho. Como benefícios adicionais aos seus colaboradores, atualmente a empresa oferece plano de saúde e comissão para os vendedores. Quanto o desempenho, este somente é observado na área de vendas diante do relatório de comissão.

A empresa é associada ao Sindicato do Comércio de Tubarão, o qual oferece suporte para os trabalhadores quanto aos seus direitos. Porém, como a empresa mantém um clima organizacional agradável para funcionários e gerentes, as reivindicações são quase nulas, somente manifestando algumas salariais fora do dissídio.

#### *4.2.2.2 Instalações da empresa*

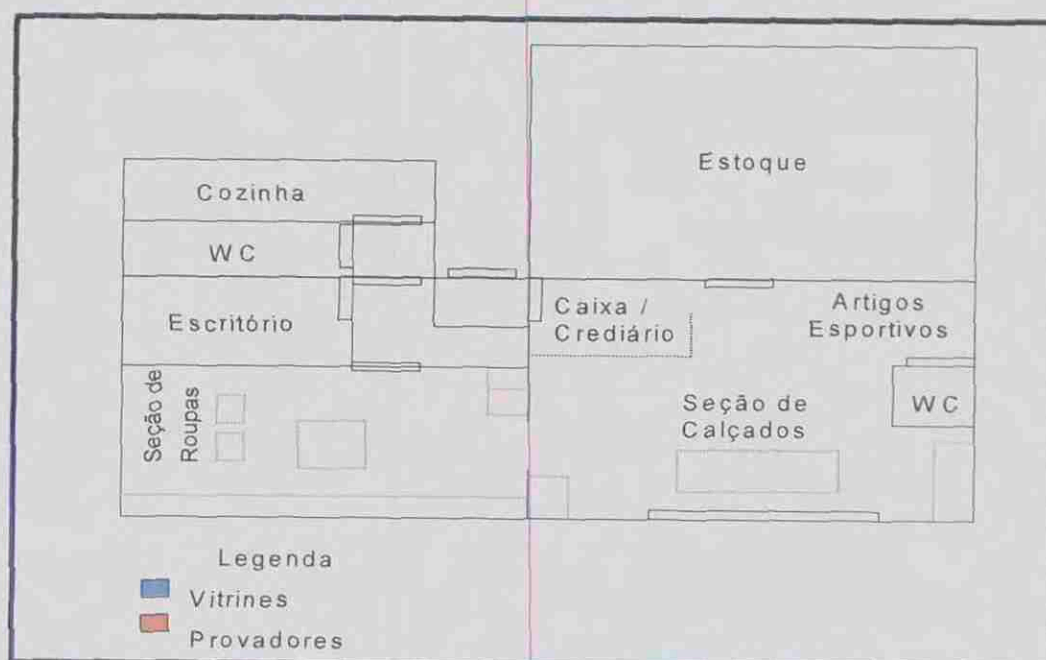
Localizada na cidade de Capivari de Baixo, à rua General Osvaldo Pinto da Veiga, 692 – Centro, a empresa possui uma sala comercial com 600 metros quadrados. Estes estão divididos em 360 metros quadrados destinados para estoque, e 240 metros quadrados para loja.

A área da loja destinada ao atendimento dos clientes e exposição dos produtos está dividida parte ao atendimento para linha de calçados e artigos esportivos, e parte para atendimento e exposição de confecções, além de escritório, cozinha e dois banheiros.

As dimensões superiores proporcionadas ao estoque são necessárias frente aos calçados que ocupam maior espaço.

A empresa também possui vagas de estacionamento, que proporcionam comodidade a seus clientes.

O layout da Kapiva está representado na Figura 5.



**Figura 5: Layout da Kapiwa**  
**Fonte: Dados primários**

O Layout da empresa é favorável para a estratégia de fazer com que o cliente, ao retornar a loja para pagar suas prestações, passe por todas as mercadorias expostas para chegar até o caixa. Considera-se que durante este trajeto, alguma mercadoria possa lhe atrair.

#### 4.2.2.3 Finanças

Nesta etapa, analisa-se a situação financeira atual da empresa. Para início da análise, apresenta-se na Tabela 20 os Demonstrativos de Resultados de Exercícios (DRE's) dos últimos dois anos, 2005 e 2006.

**Tabela 20:** Demonstração do Resultado do Exercício Acumulado dos anos 2005 e 2006.

	2005	2006
<b>Receita Operacional Bruta</b>	1.031.912,66	1.207.677,29
(-) Deduções		
ICMS	34.786,88	40.473,29
Imposto Federal	63.117,00	82.070,23
<b>Receita Operacional Líquida</b>	934.008,78	1.085.133,77
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	641.320,59	731.954,17
Despesas Diversas	25,00	35,00
<b>Lucro Bruto</b>	292.663,19	353.144,60
(-) Despesas Operacionais		
Despesas com Vendas	48.740,14	56.446,90
Despesas Administrativas	49.089,73	49.924,24
Resultado Financeiro		
Descontos Obtidos	4.668,78	5.961,52
Juros Pagos e Incorridos	402,37	66,12
<b>Resultado Operacional</b>	199.099,73	252.668,86
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>199.099,73</b>	<b>252.668,86</b>

Fonte: Geraldo Antunes Gonçalves EPP

Podemos observar que a empresa obteve crescimento entre os anos de 2005 e 2006. Conforme análise dos demonstrativos apresentados, a receita bruta teve um aumento de R\$ 175.764,63, representando um percentual de 17,03%.

Considerando o resultado líquido, a Kapiva apresentou um aumento de 26,91%, com o valor de R\$ 53.569,13.

Quando questionado sobre as prováveis causas do aumento apresentado, o gerente informa que estes são resultados de alterações que vem proporcionando ao longo dos anos. O incremento na variedade de produtos, incluindo artigos esportivos e roupas esporte e *Surf Wear*, bem como melhoria nas instalações da loja com a ampliação da sala, e diversificação de produtos com linhas mais acessíveis e crediário facilitado ao público de rendas mais baixas.

#### 4.2.2.4 Vendas

Os meses de maior faturamento, segundo o gerente, são os meses de maio, novembro e dezembro. Maio pelo mês das mães e proximidade da entrada do inverno, estação que os produtos possuem um preço mais elevado. Novembro e dezembro, o faturamento

aumenta decorrente da entrada do verão e principalmente pelas festas de fim de ano.

Assim, para descartar a sazonalidade, analisa-se os meses de agosto, setembro e outubro de 2006, comparados ao mesmo período de 2007. Como consta a seguir, na Tabela 21

**Tabela 21:** Venda total de produtos

<b>Venda Total de Produtos</b>		
	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Ago</b>	R\$ 194.000,00	R\$ 180.000,00
<b>Set</b>	R\$ 149.000,00	R\$ 179.000,00
<b>Out</b>	R\$ 163.000,00	R\$ 185.000,00

**Fonte:** Geraldo Antunes Gonçalves EPP

Com relação às vendas totais apresentadas, pode-se verificar que o mês de agosto de 2007 teve uma queda de R\$ 14.000,00 em relação ao mesmo mês do ano anterior. Porém, verifica-se que os dois meses subsequentes foram acrescidos de 20,13% em setembro e 13,50% em outubro do ano de 2007.

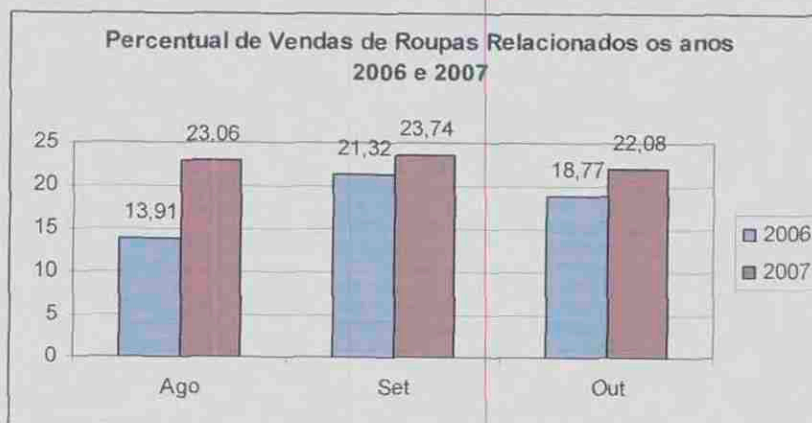
A mesma análise foi realizada, agora focando o produto destacado neste trabalho, as roupas comercializadas na Kapiva. Considerados os meses de agosto, setembro e outubro de 2006 e 2007, e os dados são apresentados na Tabela 22.

**Tabela 22:** Venda de roupas

<b>Vendas Roupas</b>		
	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Ago</b>	R\$ 26.987,00	R\$ 41.500,00
<b>Set</b>	R\$ 31.761,00	R\$ 42.500,00
<b>Out</b>	R\$ 30.600,00	R\$ 40.856,00

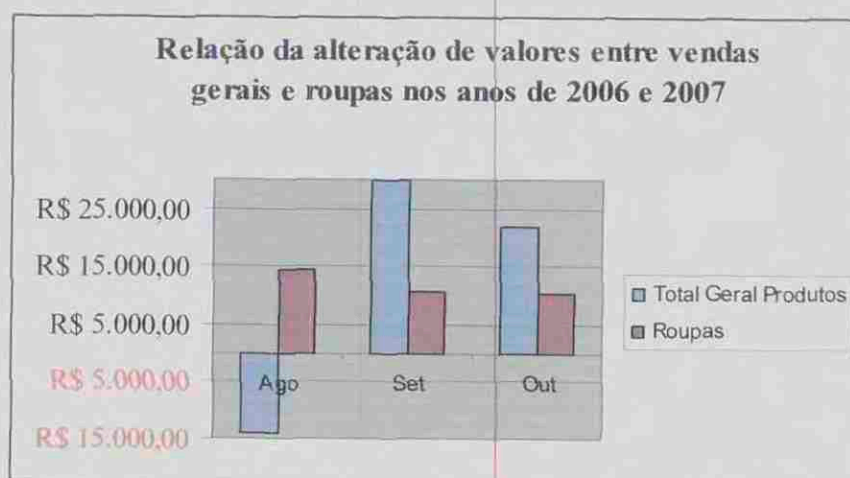
**Fonte:** Geraldo Antunes Gonçalves EPP

Com relação às vendas de roupas, verificamos crescimento nos meses de agosto, setembro e outubro no ano de 2007 em relação ao ano de 2006, com índices de 53,78%, 33,81% e 33,52%, respectivamente. Podemos visualizar melhor através do Gráfico 26 apresentados.



**Gráfico 26: Percentual de vendas de roupas relacionados nos anos de 2006 e 2007**  
**Fonte: Dados primários**

O Gráfico 27 mostra a relação de aumento ou crescimento no total de renda nas vendas de todos os produtos e em específico as roupas, que mesmo quando a venda geral obteve uma queda de um ano para o outro, a venda da linha foco deste trabalho, apresentou crescimento.



**Gráfico 27: Alteração de valores entre vendas gerais x roupas - 2006 e 2007**  
**Fonte: Dados primários**

Ao comparar as vendas de roupas, com as vendas totais dos produtos comercializados na empresa, obtém-se a relação exposta na Tabela 23.

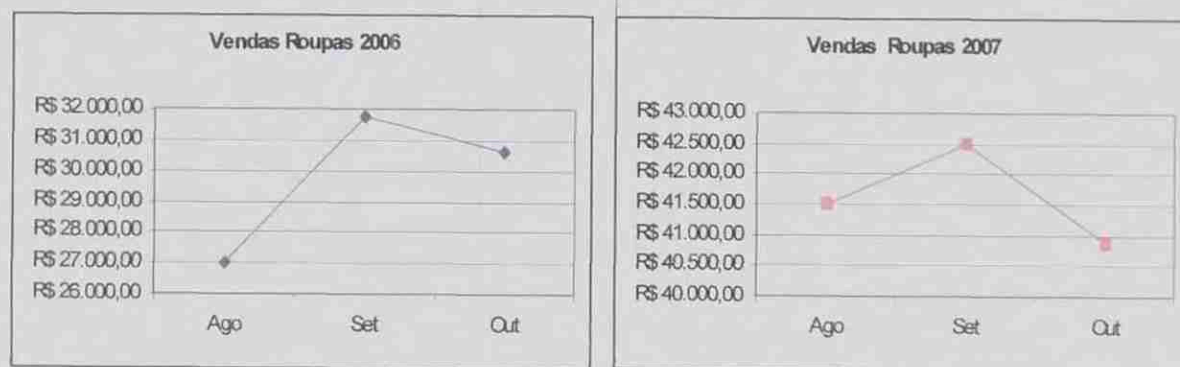
**Tabela 23:** Percentual de vendas de roupas em relação a venda geral de produtos

	Percentual	
	2006	2007
Ago	13,91	23,06
Set	21,32	23,74
Out	18,77	22,08

Fonte: Geraldo Antunes Gonçalves EPP

Ao consultar os gerentes com o intuito de identificar as possíveis causas do aumento das vendas na seção de roupas, os mesmos relatam que este é decorrente de mudanças estruturais realizadas. Até 2006, os vendedores atendiam tanto na seção de calçados, como na seção de roupas e também artigos esportivos. E muitas vezes, pela maior facilidade e agilidade no atendimento de calçados acabavam não oferecendo as roupas. A partir de 2007, este quadro foi alterado, cada vendedor começou a ter uma seção a qual seria responsável, tanto pelo fornecimento de informações de estoque, como pela venda desses produtos. Para a seção de roupas foram designadas duas vendedoras, as que mais se destacavam na venda desses produtos. Além disso, a empresa começou a investir em produtos de linhas e marcas com custo mais baixo, podendo proporcionar a venda para pessoas que querem utilizar produtos de marca, qualidade, mas com preços mais acessíveis.

Analisa-se ainda, através dos dados de vendas de roupas, no trimestre especificado, o mês de maior pico de venda em ambos os anos foi o mês de setembro, conforme verifica-se no Gráfico 28.

**Gráfico 28:** Vendas referente aos meses de agosto/setembro/outubro - 2006 e 2007.

Fonte: Dados primários

Este fato é consequência das promoções oferecidas. Como este é o mês que se encerra o inverno, os produtos desta estação são colocados a preços promocionais, com o intuito de atrair o cliente e também para liberar espaço do estoque para os produtos da nova



estação, ou seja, os produtos de verão.

#### 4.2.3 *Análise SWOT*

A análise SWOT é realizada durante as avaliações dos ambientes externo e interno da organização. Nesta etapa são confrontadas as ameaças e oportunidades identificadas no ambiente externo com os pontos fortes e fracos identificados no ambiente interno. O Quadro 5 apresenta os dados encontrados durante a análise do ambiente.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade econômica do país;</li> <li>• A empresa está localizada em uma região com população economicamente ativa;</li> <li>• Aumento da renda familiar;</li> <li>• População predominantemente jovem;</li> <li>• Variedade de fornecedores;</li> <li>• Fidelização da clientela;</li> <li>• Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da concorrência;</li> <li>• Horário de atendimento;</li> <li>• Leis que protegem os inadimplentes;</li> </ul>
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de acesso e boa localização;</li> <li>• Ampla estrutura;</li> <li>• Qualidade no atendimento;</li> <li>• A empresa investe no aperfeiçoamento das técnicas de vendas;</li> <li>• Comunicação aberta e informal entre gerência e funcionários;</li> <li>• Baixo absenteísmo;</li> <li>• Baixa rotatividade de funcionários;</li> <li>• Variedade nos produtos;</li> <li>• Condições de pagamento facilitadas;</li> <li>• Aumento nas vendas, principalmente nas vendas de roupas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralização da estrutura, sobrecarregando o gerente/poprietário;</li> <li>• Banco de dados pouco utilizado;</li> </ul>

**Quadro 5: Análise SWOT**

Fonte: Autora



#### 4.2.4 *Objetivos de marketing*

O objetivo de marketing determinado: *Aumentar em 50% as vendas no segmento de confecções Surf Wear, ao longo do ano de 2008, considerando o ano de 2006.*

O objetivo foi estabelecido através da análise da evolução das vendas no segmento de confecções *Surf Wear*, entre os anos de 2006 e 2007. Estima-se com as estratégias implementadas e com o contínuo da evolução no segmento, aumentar em 50% as vendas de confecções *Surf Wear*.

#### 4.2.5 *Estratégias de marketing*

Para atingir o objetivo proposto, foram elaboradas as estratégias, considerando as oportunidades e ameaças detectadas, como também, os pontos fortes e fracos relacionados na análise SWOT. Sendo assim, seguem as estratégias propostas:

**a. Estratégia 1: Investir na divulgação voltada para o público jovem.**

A empresa já investe em publicidade como propagandas em rádio, outdoors, carros de som que circulam pela cidade. Porém, como o objetivo é aumentar as vendas de roupas esporte / *Surf Wear*, e como este estilo é mais utilizado por jovens, conforme verificado na pesquisa, propõe-se fazer uma publicidade voltada para esse público, utilizando Internet.

**b. Estratégia 2: Intensificar o relacionamento com clientes.**

Conforme identificado na análise de ambiente, uma oportunidade que pode ser explorada pela empresa é o uso da Internet e tecnologia da informação. A empresa possui um amplo banco de dados, através do cadastro das fichas do crediário, porém este não é explorado. A estratégia é utilizar este cadastro, com os dados dos clientes para promover o relacionamento com os mesmos. Sugere-se à empresa que forneça o *software*, utilizado pela Kapiva, a desenvolver ferramentas que possam identificar o estilo do consumidor através do histórico de suas compras, para assim poder contatar o cliente quando da chegada dos produtos que realmente lhe interessam.

**c. Estratégia 3: Patrocinar eventos ligados a linha de esportes.**

Constantemente ocorrem eventos de esportes, como campeonatos de *skate* e *surf*. Como o público que frequenta estes eventos é o público alvo do segmento de mercado que se pretende aumentar as vendas, como analisado durante a pesquisa de marketing, a estratégia é patrocinar estes eventos, procurando divulgar a empresa.

**d. Estratégia 4: Investir na capacitação dos funcionários.**

A empresa investe semestralmente em cursos ou palestras para seus funcionários. Mas uma deficiência já detectada era a falta de iniciativa dos vendedores quanto à venda de roupas. A estratégia é capacitar melhor os funcionários, oferecendo cursos com maior frequência e manter vendedores fixos para a seção de roupas.

#### 4.2.6 Implementação de marketing

Após a definição das principais estratégias a serem seguidas pela organização, são desenvolvidas ações que realmente serão implementadas. Como todas as decisões estão centralizadas no gerente, este ficou responsável pela distribuição e realização das tarefas.

**Estratégia 1: Investir na divulgação voltada para o público jovem.**

<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo em Reais</i>
Criar uma página na Internet	Março 2008		R\$ 5.000,00
Manter e atualizar constantemente o site	Março 2008		R\$ 1.500,00 / ano
Divulgar o endereço eletrônico nas diferentes publicidades que realiza.	Abril 2008		—

**Quadro 6:** Ações referentes a estratégia 1.

Fonte: Autora

Através da construção de um site para empresa, que contenha informações sobre a empresa, endereço, fotos, endereço eletrônico para possibilitar o contato para sugestões ou

críticas, links relacionados às marcas comercializadas pela Kapiva, e principalmente fotos dos produtos para divulgar todas as linhas e estilos que são oferecidos. Realizar as manutenções periódicas do site, mantendo sempre atualizado. Após a construção deste, procurar divulgar nos outros meios de publicidade já utilizados, como mencionado anteriormente, rádios e outdoors.

**Estratégia 2: Intensificar o relacionamento com os clientes.**

<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo em Reais</i>
Comprar uma ferramenta que possa gerenciar o banco de dados da empresa.	Setembro 2008		R\$ 7.000,00
Entrar em contato com o cliente, conforme a chegada de novidades que possam lhe interessar.	Fevereiro 2008		—
Utilizar o banco de dados já existente, para envio de mala direta e cartões de felicitações.	Fevereiro 2008		R\$ 100,00 / mês

**Quadro 7:** Ações referentes a estratégia 2.

Fonte: Autora

Avaliar com a empresa que desenvolve o software utilizado, e solicitar uma ferramenta que possa gerenciar melhor o banco de dados, que faça a mineração dos dados contidos no banco, e possibilite analisar os hábitos do cliente através do histórico de compras, o perfil do cliente, entre outros dados que possam ser úteis à empresa. Entrar em contato com o cliente, conforme a chegada de novidades que possam lhe interessar. Para isso, antes que o software seja atualizado, a Kapiva deve orientar os vendedores para que identifique os clientes mais freqüentes e percebam seus gostos e costumes, quais produtos mais agradam. Utilizar o banco de dados já existente, com nome, endereço, telefone e data de nascimento para enviar cartão de felicitações quando da data de seu aniversário, como também para o envio de mala direta, como, por exemplo, para divulgar uma promoção que irá acontecer.

**Estratégia 3: Patrocinar eventos ligados a linha de esportes.**

<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo em Reais</i>
Patrocinar esportistas que irão participar dos eventos.	Maio 2008	Geraldo Gonçalves	R\$ 100,00 / mês
Promover eventos de esporte.	Julho 2008	Geraldo Gonçalves	R\$ 3.000,00
Apenas contribuir com eventos que já estão sendo realizados	Maio 2008	Geraldo Gonçalves	R\$ 500,00

**Quadro 8:** Ações referentes a estratégia 3.

Fonte: Autora

Freqüentemente são realizados no município de Capivari de Baixo e nas cidades vizinhas campeonatos de *Skate* e *Surf*. A estratégia trata de patrocinar os meninos que irão competir nestes eventos, escolher um deles para que este divulgue a Kapiva. Competi ainda a esta estratégia patrocinar os eventos, em troca de uma identificação visual ou anúncio. A empresa ainda pode realizar um evento por ano, pois este possui uma repercussão bastante favorável, visto que além da mídia local contribuir realizando reportagens, os próprios meninos competidores e apreciadores promovem a divulgação por meio da Internet, por páginas pessoais, como *orkut* e *blogs*, ou ainda através de sites como o *youtube.com*.

**Estratégia 4: Investir na capacitação dos funcionários.**

<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo em Reais</i>
Promover cursos e palestras freqüentemente	Março 2008	Geraldo Gonçalves	R\$ 100,00 / mês
Manter vendedores fixos para cada seção da loja	Janeiro 2008	Geraldo Gonçalves	—
Acompanhar constantemente a evolução das vendas diferenciando as seções	Janeiro 2008	Geraldo Gonçalves	—

**Quadro 9:** Ações referentes a estratégia 4.

Fonte: Autora

Sempre que são promovidos cursos e palestras sobre vendas e assuntos afins, a

empresa possibilita e incentiva a participação dos seus funcionários, sempre com o intuito de que estes estejam cada vez mais capacitados e assim contribuam com a melhoria no atendimento de seus clientes. Porém estes cursos são promovidos com um intervalo de tempo muito superior ao que deveria. A ação é promover com maior frequência, manter uma parceria com a Câmara de Dirigentes Lojistas, Universidades ou com o SEBRAE, para que estes realizem a capacitação pelo menos a cada bimestre. A ação de manter vendedores fixos, parte do princípio de que cada produto possui uma maneira diferenciada de oferecer, e cada vendedor tem uma habilidade melhor para determinado assunto. Esta ação já esteve em teste na empresa, e apresentou resultados favoráveis, porém é preciso dar continuidade, e vencer a dificuldade apresentada, conscientizar os vendedores que as seções são separadas e cada um torna-se responsável por esta. Por fim, cabe controlar e acompanhar a evolução das vendas gerais e por segmento.

#### ***4.2.7 Avaliação e controle do plano de marketing***

Após a elaboração e apresentação das estratégias e ações, faz-se necessário a projeção da Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) para o ano de 2008, considerando o aumento de 50% no faturamento, e as despesas de execução do plano de ações proposto. A DRE é uma representação resumida do faturamento, gastos e lucros, durante um período. A Tabela 24 apresenta a projeção.

**Tabela 24:** Demonstração do Resultado do Exercício projetada para o ano de 2008.

	2006	2008
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>1.207.677,29</b>	<b>1.811.515,93</b>
(-) Deduções		
Impostos	122.543,52	183.815,28
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>1.085.133,77</b>	<b>1.627.700,65</b>
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	731.954,17	1.097.931,25
Despesas Diversas	35,00	
<b>Lucro Bruto</b>	<b>353.144,60</b>	<b>529.769,40</b>
(-) Despesas Operacionais		
Despesas com Vendas	56.446,90	56.446,90
Despesas Administrativas	49.924,24	69.824,24
Resultado Financeiro		
Descontos Obtidos	5.961,52	
Juros Pagos e Incorridos	66,12	
<b>Resultado Operacional</b>	<b>252.668,86</b>	<b>403.498,26</b>
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>252.668,86</b>	<b>403.498,26</b>
<b>Fonte: Autora</b>		

A DRE está balizada nos registros referentes ao ano de 2006. Analisando-se a mesma, percebe-se que o aumento de 50% na receita bruta é suficiente para, descontadas as despesas do plano, gerar um lucro líquido 60,09% maior que o apurado no exercício de 2006. As despesas com o plano de ações para o ano todo, que obtiveram um total de R\$ 19.900,00, foram acrescentadas no subgrupo de despesas administrativas. Esta análise mostra a *viabilidade do plano proposto*.

Cabe ressaltar, que o plano está focado em um nicho de mercado em que a empresa atua, portanto a DRE projetada evidencia apenas o aumento nas vendas de roupas esporte e *Surf Wear*, objetivo do trabalho.

Considera-se ainda, que para o desempenho correto da implementação do plano, faz-se necessário a utilização de métodos de controle e avaliação para garantir que o planejamento e a implementação ocorram da maneira correta e atinjam os objetivos pré-determinados. Faz-se necessário comparar constantemente as ações propostas pelo plano com as ações que realmente estão sendo executadas, para que assim, a organização possa corrigir possíveis problemas.

A especificação das pessoas responsáveis pela implementação, avaliação e controle fica a cargo da empresa. Sugere-se que este controle aconteça mensalmente. Pode-se propor ainda um formulário para controle do plano de ações, conforme Quadro 10.

<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Data Prevista</b>	<b>Data Realizada</b>	<b>Recurso Previsto</b>	<b>Recurso Realizado</b>	<b>Diferença</b>

**Quadro 10: Formulário para controle do plano de ações**

**Fonte: Autora**

A empresa pode ainda avaliar o desempenho com o instrumento, já utilizado, de relatórios de vendas, porém analisá-lo com maior frequência, para assim dispor de dados atualizados constantemente para poder antever distorções.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fundada em 1994, a Geraldo Antunes Gonçalves EPP – Kapiva Calçados, iniciou suas atividades comercializando calçados e artigos esportivos. Quatro anos depois, através da percepção do gerente/proprietário, a empresa passou a comercializar roupas no estilo *Surf Wear*, sendo a pioneira neste segmento no município onde está localizada.

Contudo, as análises indicam que a concorrência começa a se fortalecer e identificar a demanda por roupas na linha esporte e *Surf Wear*. Com vistas a este fato, apresenta-se a formulação do problema desta pesquisa: Como elaborar estratégias mercadológicas para a Geraldo Antunes Gonçalves EPP – Kapiva, com o intuito de aumentar em 50% as vendas no segmento de confecções *Surf Wear* ao longo do ano de 2008, com base nos dados de 2006 e 2007.

Em resposta ao objetivo específico de realizar uma análise no ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades, constata-se que o mercado de Capivari de Baixo/SC, possui uma tendência para o crescimento na demanda do estilo de roupas *Surf Wear*, pois é uma cidade com população predominantemente jovem, e economicamente ativa. Outra oportunidade é a fidelização dos clientes. Esta constitui-se uma oportunidade para manter e trabalhar para a melhoria, assim como, a variedade de fornecedores com que a empresa trabalha, apesar de concentrar seus pedidos em uma marca considerada de maior demanda.

A maior ameaça identificada, está voltada para a concorrência, pois essa vem crescendo consideravelmente, e quando procura-se comparar as vantagens oferecidas para o cliente, como a forma e prazo de pagamento, estes oferecem basicamente as mesmas condições. O que pode diferenciar ainda são as marcas oferecidas, portanto produtos de mesma linha, mas diferentes entre si e, principalmente sobressair aos demais na qualidade do atendimento.

Outro fator importante observado na análise do ambiente externo são as tendências tecnológicas. A utilização de softwares que possam, com base no banco de dados atualizado, extrair e analisar informações antes despercebidas. Possam analisar o perfil e hábitos de compra do consumidor, possibilitando uma oportunidade de intensificar o relacionamento com os clientes, podendo informar o cliente quando da chegada de alguma novidade que lhe atrai. Outro fato é a utilização da Internet, cada vez mais utilizada como meio de comunicação, pode contar como uma oportunidade para que a empresa possa atrair clientes não só residentes na cidade, mas de toda região.

Quanto à pesquisa de marketing realizada com o intuito analisar os hábitos de consumo e traçar um perfil de cliente, considera-se relevante as informações de que 71,08% da amostra da população comprou confecções esporte e *Surf Wear*. Dos que compram sobressaem o sexo feminino, porém o motivo maior para a compra são os filhos, e mais uma vez evidencia-se que este estilo é mais utilizado por jovens. Quando analisados o sexo masculino, constata-se que estes também compram, mas o motivo principal é para uso próprio.

Considera-se também de suma importância as informações referentes diretamente à Kapiva. Verifica-se que a existência desta é de conhecimento de todos os entrevistados, porém quando analisa-se a compra de confecções, percebe-se um nicho que ainda pode ser explorado. Outro dado importante é a frequência com que os clientes compram na loja, ressaltando 55,88% com intervalos de 2 a 3 meses, e ainda 23,53% todos os meses, estes dados evidenciam a fidelização dos clientes.

Com relação ao segundo objetivo específico, identificar pontos fortes e fracos através da análise do ambiente interno, considera-se que a maior fraqueza da empresa está na centralização das funções gerenciais. Basicamente, uma pessoa é responsável por todo o planejamento da empresa, cabendo a ela todas as decisões, bem como, análise de todas as variáveis financeiras e administrativas. Com a sobrecarga de funções, alguns planejamentos e análises que poderiam ser realizadas, acabam não sendo executadas, pois as atividades rotineiras não concedem tempo hábil.

A organização caracteriza-se como uma Empresa de Pequeno Porte, e conta atualmente com 12 funcionários. Estes possuem um grau de escolaridade bom para as funções desempenhadas, mas precisam ser melhor capacitados com técnicas de vendas, para primar pela qualidade no atendimento.

A situação financeira da empresa é saudável, analisando a Demonstração de Resultado do Exercício dos anos de 2005 e 2006, a empresa apresentou um aumento no lucro líquido de 26,91%. Analisando-se as vendas, estas também vêm mantendo uma média de crescimento, tendo como base para análise o trimestre de agosto, setembro e outubro dos anos de 2006 e 2007.

Quanto a definição de objetivos e metas estratégicas de marketing e as ações estratégicas de marketing visando o aumento de vendas, para atender o problema de pesquisa, foi formulado o objetivo de Aumentar em 50% as vendas no segmento de confecções esporte e *Surf Wear* ao longo do ano de 2008. Este objetivo considerou a análise das vendas de confecções realizadas e as oportunidades identificadas no ambiente externo. A partir da

identificação deste objetivo foram propostas quatro estratégias que consideraram este segmento que a empresa deseja ampliar, evidenciar. Ainda foram traçados quadros detalhando as ações, prazos e custos.

Para estabelecer resultados e métodos de controle, projetou-se a DRE para 2008, para identificar a viabilidade do plano.

Portanto, conclui-se que o objetivo geral de elaborar um plano estratégico de marketing para a empresa Geraldo Antunes Gonçalves EPP – Kapiva Calçados, com o intuito de aumentar em 50% as vendas no segmento de confecções esporte e *Surf Wear*, ao longo do ano de 2008, consideradas informações dos anos de 2006 e 2007, foi atingido ao final deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri: Manole, 2005.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FARIAS, Vilson Francisco de. **Capivari de Baixo: Capital Termelétrica da América Latina**. Florianópolis: Editora do autor, 2004.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 10 de outubro de 2007.
- KLUYVER, Cornelis A. de. **Estratégia: uma visão executiva**/ Cornelis A. de Kluyver, John A. Pearce II; tradução de Mônica Rosemberg; revisão técnica de Carlos Tasso E. de Aquino. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle**. 2º Volume. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Disponível em: [www.mte.go.br](http://www.mte.go.br). Acesso em: 25 de outubro de 2007.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações** – 2 ed – São Paulo: Atlas, 2003

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústria e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHERS, Raimar. **Marketing uma visão brasileira.** 5ª ed. São Paulo: Negócio, 2000.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 3ª ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SANTOS, Leonardo Hoff dos. **O plano estratégico de marketing.** Disponível em [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em 10 de outubro de 2007.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

WIKIPÉDIA. **Loja.** Disponível em: <http://pt.wikipedia.org>. Acesso em: 01 de novembro de 2007.